

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Marina Matašņjova

**STRUKTUURNE JA PSÜHHOLOOGILINE
VÕIMUSTAMINE NING NENDEVAHELISED SEOSSED
TOOTMISETTEVÕTTE X NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: doktorant Elar Killumets,
professor Kulno Türk

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele
(doktorant E. Killumets, professor K. Türk)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.
Juhtimise õppetooli juhataja
(professor M. Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
(Marina Matašņjova)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Võimustamise eesmärk ja selle põhikomponendid	7
1.1 Võimustamise olemus ja eesmärgid	7
1.2 Struktuurne võimustamine ja selle eripärad	14
1.3 Psühholoogilise võimustamise vajadus ja olulisus ettevõttes	19
2. Psühholoogiline ja struktuurne võimustamine tootmisettevõttes x.....	27
2.1 Tootmisettevõtte X üldisloomustus ja uurimismetoodika.....	27
2.2 Tootmisettevõtte X psühholoogiline võimustamine ja selle eripära.....	30
2.3 Struktuurne võimustamine ja selle seosed psühholoogilise võimustamisega tootmisettevõttes X	37
Kokkuvõte	54
Kasutatud allikad.....	59
Lisad	63
Lisa 1	63
Lisa 2	68
Lisa 3	70
Lisa 4	71
Summary	78

SISSEJUHATUS

Pidevalt muutuv majanduslik ja sotsiaalne keskkond ning tihe konkurents panevad ettevõtete juhte otsima erinevaid võimalusi ja vahendeid selleks, et efektiivsemalt juhtida organisatsiooni. Selleks, et olla edukas tänases globaalses ärikeskkonnas, vajab iga organisatsioon kvalifitseeritud, pühendunud, arenguvõimelist ning lojaalset tööjõudu. Lisaks sellele peab juhtkond olema võimeline töötajate oskusi, tugevaid külgi ning arenguvõimelisust märkama, mis võimaldab õigeaegselt suunata sobiva inimese just temale sobivale töökohale. Teadlikult ning oskuslikult korraldatud tööprotsessiga on ettevõttel võimalik saavutada hea konkurentsieelis, säästa ajaressurssi ning tagada organisatsiooni eemärkide täitmine.

Tänapäeva organisatsiooni juhtimisel saadakse üha rohkem aru, et juht ei ole „imeinimene“ ning autokraatliku juhtimisstiili kasutamine, teatud määral, piirab võimalust olla edukas. Autokraatliku juhtimisstiiliga on küll võimalik olla edukas kuid mitte nii edukas kui näiteks kaasates ettevõtte töötajaid otsustamise protsessidesse. Üheks oluliseks tööriistaks, mille abil võib organisatsiooni tõhusamaks muuta, on töötajate võimustamine. Töötajate võimustamine on oluline olenemata valdkonnast, milles organisatsioon tegutseb. Ei tohi unustada, et organisatsiooni kõige väärtuslikum vara on seal töötavad inimesed. Kui töötajad tunnevad ennast töö tegemisel hästi, siis nende tulemuslikus paraneb, vastupidisel olukorral on aga organisatsiooni tegevust pärssiv mõju. Võimustamine on tähtis, sest selle abil on võimalik suurendada töötajate motivatsiooni ja lojaalsust ning parandada ettevõtte tulemuslikkust. Sellele viitavad ka mitmed uuringud ja teaduslikud artiklid, mida täpsemalt käsitletakse käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas. Kõigi nende komponentide olemasolu on tähtis nii ettevõtte juhtimise kui ka töötajate töörahulolu aspektist võetuna.

Võimustamist võib omakorda jagada kaheks: struktuurseks ja psühholoogiliseks. Neist esimene keskendub organisatsioonilistele tingimustele, sh töö aspektid, meeskonna

koosseis, organisatsioonilised kokkulepped, ülesanded ja funktsioonid. Psühholoogilise võimustamise puhul keskendutakse sellele, kuidas töötajad tajuvad või tunnetavad võimustamist.

Psühholoogilise ja struktuurse võimustamise uurimine on oluline, sest selle abil on võimalik selgeks teha, millised ülesanded ja kohustused ning millises ulatuses mõjutavad töötajate emotsionaalset seisundit ning kuidas nad sellele reageerivad. Oluline on ka selgeks teha, kas nende kahe kontseptsiooni vahel on olemas seos või mitte. See võimaldab juhtkonnal paremini aru saada ettevõttes toimuvatest protsessidest ning nende mõjust töötajatele ning seeläbi ka tulemustele. Psühholoogilise võimustamise komponentide ja struktuurse võimustamise protsesside omavaheliste seoste abil võib juhtkond ka mõista, millisenä tunnetavad töötajad oma rolli ning kui suurel määral tunnevad nad end kaasatuna erinevatesse tööga seotud protsessidesse.

Mõiste „võimustamine“ on laialt levinud, selle kohta on maailmas juba varem tehtud mitmeid uuringuid. Eestis on antud teemat uurinud siiski vaid üksikud, bakalaureuse tasemel on tehtud eelmisel aastal kaks tööd.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja struktuurse ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahelised seosed tootmisettevõtte X näitel. Eesmärgini jõudmiseks tuuakse välja peamised uurimisülesanded:

- teoreetilises osas anda ülevaade võimustamise protsessi olemusest ja vajadusest ettevõtetes;
- analüüsida võimustamise teoreetilisi lähtekohti, sh erinevate autorite käsitusi struktuurse ja psühholoogilise võimustamise kohta;
- koostada uurimismetoodika, sh töötada välja ettevõtte jaoks sobiv ankeetküsimustik;
- viia läbi töötajate ankeetküsitlus ning analüüsida saadud andmeid;
- anda ülevaade tootmisettevõtte X töötajate võimustamise olemasolust ning uurida seda detailsemalt;
- selgitada välja struktuurse võimustamise ja psühholoogilise võimustamise vahelised seosed.

Bakalaureusetöö jaguneb kaheks osaks. Esimene, teoreetiline osa, käsitleb võimustamise olemust ning vajalikkust organisatsioonis. Nii töö esimene kui ka teine

peatükk jagunevad kolmeks alapeatükiks. Esimese peatüki esimeses alapeatükis antakse ülevaade erinevate autorite võimustamise käsitlustest ning selle protsessi eesmärkidest. Teises alapeatükis tutvustatakse lähemalt struktuurset võimustamist ning kolmandas psühholoogilist võimustamist. Uurimisprobleemi teoreetiline osa tugineb põhiliselt ingliskeelsel erialasel kirjandusel, enamasti erinevatel teaduslikel artiklidel, mis on kättesaadavad andmebaasidest *Sage Journals Online*, *EBSCO*, *Emerald*, *JSTOR* jt.

Empiirilises osas antakse esmalt ülevaade tootmisettevõttest X ning analüüsitakse ankeetküsimustiku abil kogutud andmeid. Küsimustik on kokku pandud erinevate autorite (Kirkman ja Rosen 1997; Hackman, Oldham 1975 ja Allen, Meyer 1990; Pearce ja Gregersen 1991; Van der Vegt *et al.* 2001; Marks, Mathieu ja Zaccaro 2001) mudelite põhjal. Saadud andmeid töödeldi ning analüüsi, kasutades peamiselt statistikaprogrammi SPSS 19 ja 22. Küsimustiku abil saadi nii üldist informatsiooni tootmisettevõtte X töötajate kohta kui ka spetsiifilist informatsiooni ja arvamusi, mille abil on võimalik hinnata struktuurset ja psühholoogilist võimustamist.

Autor soovib avaldada tänu tootmisettevõtte X töötajatele ja juhtkonnale koostöö eest. Lisaks sellele tänab autor oma bakalaureusetöö juhendajaid Elar Killumetsa ja Kulno Türki.

1. VÕIMUSTAMISE EESMÄRK JA SELLE PÕHIKOMPONENDID

1.1 Võimustamise olemus ja eesmärgid

Selleks, et saada aru organisatsiooni tähendusest, kasutatakse tihti erinevaid metafoore. Autori arvates võib organisatsiooni kõige paremini iseloomustada kui elusolendit. Kui elusolendi organismis mõni organ ei funktsioneeri korrapäraselt või on vigastatud, siis elusolendi tervis, meeleolu ja töövõime langeb. Sarnased protsessid toimuvad ka organisatsioonis. Organisatsiooni võib võrrelda elusolendi organismiga ning allüksusi ja inimesi organitega. Kui mõni inimene mingil põhjusel (sh motivatsiooni langus, kurnatus, tööstress) ei tööta piisavalt efektiivselt ja ei anna endast parimat, siis ei funktsioneer ka organisatsioon piisavalt efektiivselt ning olemasolev potentsiaal ei leia täit rakendust. Sellest tulenevalt võib järeldada, et kõige väärtuslikum ressurss, mida organisatsioon omab, on oskuslikult juhitud inimkapital. Autori arvates on üheks organisatsiooni juhtimise tõhustamise võimaluseks selle allüksuste ja töötajate võimustamine.

Viimasel ajal on huvi võimustamise kontseptsiooni vastu kasvanud nii teadlaste kui ka tegevjuhtide seas (Cacioppe 1988:244; Ergeneli *et al.* 2011:1145). Paljud selgitavad võimustamise populaarsuse kasvu sellega, et see on võimalus suurendada oma võimu ja mõju globaalse konkurentsi ning tehnoloogilise revolutsiooni keskkonnas. Usutakse, et see on efektiivne meetod organisatsioonide ja töötajate varustamiseks vajalike oskuste ja informatsiooniga, mis aitab võtta vastu tuleviku väljakutseid. (Cacioppe 1998:244)

Võimustamise kontseptsioon ei ole uus ning on olnud kasutusel erinevates valdkondades. Juhtimisteooria üheks pioneeriks peetakse sageli Mary Parker Folletti, kes esitas sajandivahetusel olulisemaid põhimõtteid, mida tänapäeval kutsutakse uueks juhtimise stiiliks – „võimustamine töökohal“ (Eylon 1998:16). Lisaks Follettile uuris ka Lewin (1947) rohkem kui 60 aastat tagasi oma töödes töötajate kaasatust ja

osalemist otsustamise protsessis (Mathieu *et al.* 2006:97). Sama tegi ka Kanter (1977), kes oli üks esimesi organisatsiooniliste muutuste, võrdsete võimaluste ja töö kvaliteedi uurijaid (Maynard *et al.* 2012: 1231).

Spreitzer ja Bartunek viisid 2006. aastal läbi uuringu, mis oli suunatud võimustamise (*empowerment*) definitsiooni ajaloolisele arengule kuue eriala lõikes: haridus, juhtimine, psühholoogia, religioon, sotsioloogia ning sotsiaaltöö. Uuringu tulemusena selgus, et diskuteerimine võimustamise teemal kasvas oluliselt aastatel 1966–2000. Enne seda (1960. aastal) kasutati terminit oluliselt vähem ning peamiselt religiooni valdkonnas. Teiste distsipliinide, sh juhtimise tähelepanu saavutas võimustamine alles 1990ndatel, mil ilmus ka enamik teaduslikke artikleid, mis olid seotud käesoleva teemaga. Võimustamise mõistet hakati juhtimise valdkonnas kasutama 1980ndate keskpaiku. Juhtimisalases kirjanduses avaldatud esmased võimustamise definitsioonid rõhutavad osalemist otsuste vastuvõtmise protsessis ning teiseks aspektiks on teadmiste parandamine. (Bartunek & Spreitzer 2006:259-265) Mitmed definitsioonid keskenduvad tulemuslikkuse tõstmisele kui võimustamise protsessi eesmärgile, mis ei ole ka üllatav.

Ajalooliselt oli võimustatud olemise tunne tihedalt seotud konkreetse kontekstiga, kus töötajatele oli antud õigus otsustada selliste asjade üle, mis otseselt mõjutasid nende tulemuslikkust. Sellises kontekstis osaleb töötaja otsustamise protsessis ja võtab enda vastutusele ülesandeid, mis on temale delegeeritud. (Mills & Ungson 2003:144)

Võimustamist saab defineerida mitmel moel. Ühe definitsiooni järgi on võimustamine protsess, kus töötajat varustatakse vajalike juhenditega ja oskustega, mis võimaldavad vastu võtta autonoomseid otsuseid (sisaldades ka vastutust), eesmärgiga teha lokaalseid otsuseid aktsepteeritavate näitajate piires, millest on saanud osa kogu organisatsiooni kultuurist (Geroy *et al.* 1998: 57). Sarnasel arvamusel võimustamisest on Vogt (1997): tegevus, milles antakse töötajatele võimalusi vastu võtta otsuseid oma töökohal, laiendades nende iseseisvust otsuste langetamisel (Vogt, Giunipero 1997:9). Waterman (1987) iseloomustab võimustamist kui võimu suunamist, mis toob kaasa otsustusprotsessi võimu detsentraliseerimise ja vastutuse ülekandumise kõrgema astme töötajalt madalama astme töötajatele (viidatud Mills & Ungson 2003:143 kaudu).

Sellest võib järeldada, et võimustamise üheks lahutamatuks osaks on töötajate iseseisev otsuste tegemine küsimustes, mis on otseselt seotud nende tööülesannetega.

Võimustamist on ka iseloomustatud kui traditsioonilise hierarhilise struktuuri murdjat, mis asendab selle võimustatud organisatsioonidega, kus personal, kes seisab lähemal probleemile, on volitatud nendele ka ise lahendusi leidma (Blanchard 1997 viidatud Geroy *et al.* 1998: 57 vahendusel). Võimustamine peab endast kujutama pikaajalist protsessi ja pühendumust, mis on lisatud ettevõtte arengustrateegiasse, aidates suurendada töötajate motivatsiooni ning lojaalsust (Geroy *et al.* 1998: 57). Võimustamine viitab võimalusele ja vabadusele otsuseid langetada, mis toob endaga kaasa selliseid juhi tegevusi, mis annavad töötajatele vajaliku võimu ja autoriteedi, kaasates võimu ülekandmise vähem võimukaid organisatsioone (Ergeneli *et al.* 2007:42).

Seda arvamust jagavad ka Conger ja Kanungo, kelle sõnul sisaldab võimustamise kontseptsioon endas kõrgendatud individuaalset motivatsiooni töötajate seas, mis on saavutatud läbi võimu/volituste delegeerimise organisatsiooni madalamale tasemele, kus võidakse vastu võtta kompetentseid otsuseid. Võimustamine võib olla kasulik, et motiveerida alluvaid tööd jätkama vaatamata keerulistele organisatsioonilistele või keskkondlikele takistustele ja raskustele (Conger, Kanungo: 1988:474,476). Sellest võib järeldada, et võimustamise abil on võimalik suurendada töötajate sisemist motivatsiooni, mis aitab neid töö tegemisel.

Võimustamise puhul on vastutuse võtmine ja otsuste langetamine suunatud juhtkonnast madalama astme töötajateni. Et töötaja oleks selleks valmis, on teda vaja nõustada ning selgitada välja tema nõrkused ja tugevused. Oluline on ka töötaja koolitamine ja arendamine, et kindlustada arusaama organisatsiooni kultuurist, väärtustest ning muudatuste vajadusest. Võimustamine annab töötajatele tunde, et neil on võim ja kontroll oma tööülesannete üle, mis omakorda paneb neid vastutama enda tehtud otsuste eest. Juhtkonna roll selles protsessis on olla läbiviija ja eestvedaja, mitte aga täita inspektori või kontrollija ülesandeid (Taborda, Carlos 2000: 43). Tabelis 1 on autor toonud välja erinevate autorite definitsioonid, järjestades need ilmumisaasta järgi.

Tabel 1. Võimustamise definitsioonid

Aasta	Autor	Definitsiooni kasutus
1987	Waterman	<ul style="list-style-type: none"> • Võimu suunamine • Otsustusprotsessi detsentraliseerimine • Vastutuse ülekandmine madalama astme töötajatele
1988	Conger, Kanungo Geroy	<ul style="list-style-type: none"> • Individuaalne motivatsioon • Võimu delegeerimine • Motivatsiooni ja lojaalsuse tõstmine
1992	Bowen, Lawler	<ul style="list-style-type: none"> • Töötaja teadmiste, informatsiooni ja ressurssidega varustamine • Vastutus
1997	Vogt, Giunipero, Blanchard	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus võtta otsuseid vastu töökohal • Töötaja on volitatud otsustama
2000	Taborda, Carlos	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajate koolitamine, arendamine • Juhi tugi
2007	Ergeneli	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus ja vabadus otsustada • Töötaja varustamine vajaliku võimu ja autoriteediga • Võimu ülekandmine madalama taseme töötajatele

Autori koostatud (läbitöötatud materjali põhjal)

Võttes kokku erinevate autorite seisukohti võimustamise kohta, võib autori arvates järeldada, et selles protsessis on olulisel kohal võimu jagamine ja delegeerimine ettevõtte erineva taseme töötajatele. Töötajatele antakse õigus langetada nende enda tööülesandeid puudutavaid otsuseid. Selleks, et otsused oleksid õiged ja pädevad, on töötajaid vaja koolitada, jagada neile vajalikku informatsiooni ning vajadusel neid toetada. Kui korraldada võimustamist parimal võimalikul viisil, tõstab see kokkuvõttes töötajate lojaalsust ja motivatsiooni parimate tulemuste saavutamiseks, millest saab lahutamatu osa nende igapäevasest tööst.

Tuginedes erinevate organisatsioonide ulatuslikule võimustamise strateegia rakendamise kogemusele, toovad Blanchard (1995) ja tema kolleegid välja kolm peamist organisatsioonilist tegevust, mis iseloomustavat võimustamist (Seibert *et al.* 2004:333):

- informatsiooni jagamine, mis sisaldab töötajate varustamist tundliku informatsiooniga potentsiaalsete kulude, tootlikkuse, kvaliteedi ja majandustulemuste kohta;
- autonoomia tasandite vahel – viitab organisatsiooni struktuurile ja tegevustele, mis soodustavad autonoomseid tegevusi, sisaldades puhast visiooni, selgeid eesmärke ja tööreegleid ning vastutusalasid;
- meeskondlik vastutus – sisaldab taju, et meeskonnal on võim võtta vastu otsuseid ning kanda vastutust ülesannete täitmise eest.

Diskussioonides võimustamise teema üle võrdsustatakse seda tihti enesejuhtimisega ja autonoomiaga. Mõnede autorite, näiteks Conger ja Kanungo (1988) jaoks on võimustamine kombinatsioon, mille koostisosadeks on struktuur, praktika ja motivatsioon. Teised uurijad, näiteks Spreitzer, keskenduvad motivatsiooni rollile kui võimustamise põhikomponendile, mida nad selgelt eristavad struktuurist ja praktikast. (Hempel *at al.* 2012:476) Erinevad autorid toovad välja motivatsiooni tähtsuse võimustamise protsessis.

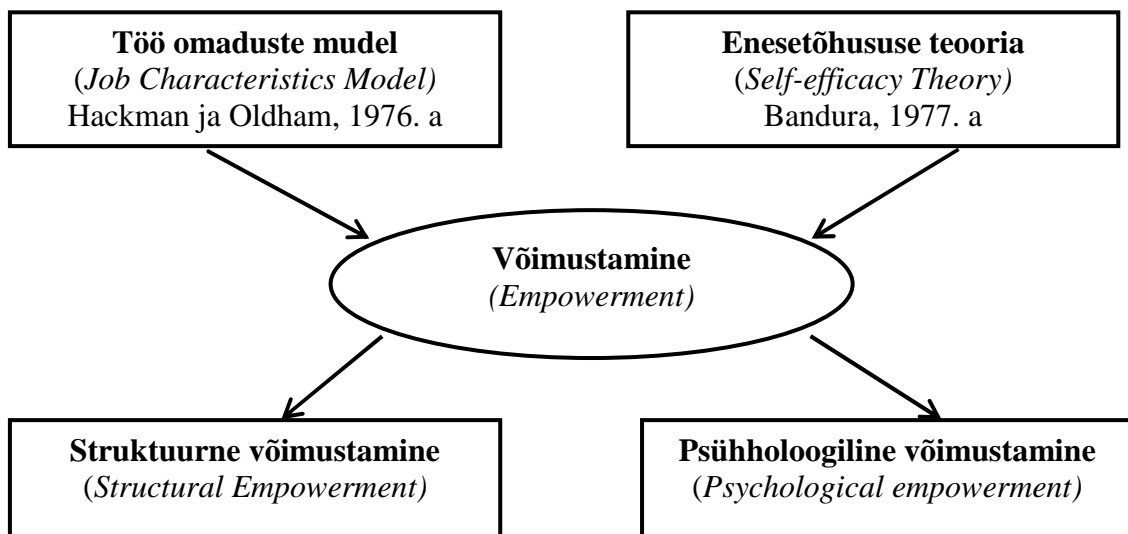
Vajadus võimustamise järele suureneb olukordades, kus alluvad tunnevad, et neil ei ole võimu. Sellest tulenevalt on oluline teha organisatsioonisiselt selgeks tingimused, mis soodustavad selle tunde tekkimist töötajate seas. Kui tingimused on selgeks tehtud, võib alustada võimustamise strateegia ja taktikate elluviimisega probleemi kõrvaldamise eesmärgil. Väliste tingimuste kõrvaldamine ei ole alati võimalik ning sellest ei pruugi piisata, et töötajate võimustamise tunne paraneks – selleks peab strateegia ja taktika varustama töötajaid personaalse tõhususe informatsiooniga. Võimustamine on protsess, mille tagajärjel töötaja eneseusk paraneb. Võimustada tähendab tugevdada eneseusku või nõrgendada arvamust oma isiklikust võimetusest. (Conger, Kanungo: 1988:474)

Võimustamine võib olla rakendatud erineval tasandil – nii individuaalsel, meeskondlikul kui ka organisatsioonilisel tasandil. Seda tõestab ka fakt, et paljud teoreetikud ja uurijad on tegelenud võimustamisega individuaalsel tasandil, teised aga rakendasid võimustamise kontseptsiooni nii meeskondades kui ka töötavates gruppides (Hyatt & Ruddy, 1997; Rosen, 1999; Liden & Tewksbury, 1995 viidatud Mathieu *et al.* 2006:97 vahendusel).

Võimustamise individuaalsel tasandil keskendutakse indiviidide tajule oma isikliku võimustatuse kohta, samal ajal kui meeskondlikul tasandil keskendutakse ühistele arusaamadele meeskonna liikmete vahel, austades ka meeskonna kollektiivse võimustatuse taset. Meeskonna liikmete individuaalne võimustamise tajutamine põhineb suure tõenäosusega ja vähemalt osaliselt sellel, kui võimustatud nende meeskond on, kuid meeskonnas võib esineda oluline erinevus individuaalse võimustamise tajumisel. (Chen, Kanfer 2006:248).

Seibert ja kolleegid (2004) avastasid, et individuaalne töösooritus ja rahulolu tööga võivad olla tugevalt mõjutatud meeskonna ja individuaalse võimustamise seostest. Seda tõestasid hiljem ka Chen *et al.* (2007), kes kontrollisid, kas individuaalse ja meeskondliku võimustamise vastastikusel mõjul kujunesid ka individuaalsed tulemused. Nemad jõudsid järelduseni, et on olemas positiivne seos meeskonna võimustamise ja meeskonna tulemuslikkuse vahel ning lisaks sellele avaldab meeskonna võimustamine mõju ka individuaalsele võimustamisele ja individuaalsetele tulemustele. (Mathieu *et al.* 2008:427) Nendest uuringutest võib järeldada et individuaalne ja meeskondlik võimustamine on omavahel tihedalt seotud. Autori arvates on mõju vastastikune ja oleks keeruline endale ette kujutada meeskonda, keda juht on võimustanud, kuid samal ajal ei laiene võimustamine meeskonna liikmetele, kes on oma olemuselt siiski indiviidid.

Varasemad võimustamist puudutavad tööd arendati välja kahest motivatsioonilisest raamistikust: Hackmani ja Oldhami töö omaduste mudelist (*Job Characteristics Model*) ja Bandura enesetõhususe teooriast (*Self-efficacy Theory*). Need kaks fundamentaalset käsitlust panid aluse kahele eraldiseisvale võimustamise kontseptsioonile – struktuursele ja psühholoogilisele võimustamisele. (Maynard *et al.* 2012: 1234) Olles läbi töötanud Maynard *et al.* (2011) uuringu tulemused, otsustas autor koostada nende põhjal joonise, mille abil on lihtsam aru saada, millest kujunes võimustamise kontseptsioon ning mis allosadeks seda võib omakorda jagada (joonis 1).



Joonis 1. Võimustamine (autori koostatud Maynard *et al.* 2012:1234 põhjal)

Struktuurne võimustamine põhineb töö kavandamisel ja töö omaduste uurimisel ning selle keskseks mõtteks on autoriteedi ja vastutuse ümberpaiknemine juhi ja töötajate vahel. Sellest lähtuvalt keskendub struktuurne võimustamine peamiselt organisatsioonilistele tingimustele, sh töö aspektid, meeskonna koosseis, organisatsioonilised kokkulepped, mille abil võim, otsuste tegemine ja formaalne kontroll ressursside üle on jagatud. Psühholoogiline võimustamine on tihedalt seotud Bandura töö enesetõhususe teooriaga ning on vähem seotud tegeliku autoriteedi ja vastutuse üleminekuga; pigem keskendub see sellele, kuidas töötajad tajuvad või tunnetavad võimustamise aspekte. Põhiline on inimese või meeskonna usk, et tööd saab pidada enda omaks, teisisõnu võib psühholoogiline võimustamine olla saavutatud motivatsiooniliste protsesside seisukohalt. (Maynard *et al.* 2012: 1234) On olemas kaks võimustamise kontseptsiooni – struktuurne ja psühholoogiline, mis oma olemuselt üksteisest eristuvad kuid nad ei ole vastastikud vaid pigem täiendavad üksteist.

Struktuurse ja psühholoogilise võimustamise kontseptsioonid on olnud juba pikkemat aega erinevate autorite huviobjektideks. Käesoleva bakalaureusetöö autori arvates uuringud siiski keskenduvad peamiselt psühholoogilise võimustamise uurimisele ning struktuurne võimustamine tihti jääb tagaplaanile. Mitmed autorid on uurinud psühholoogilise võimustamise seoseid nii selle eelkäijatega (*antecedents*) kui ka võimalikute tagajärjetega. Mitmetes uuringutes struktuurne võimustamine ja töö

omaduste mudel (millest on välja kasvanud struktuurne võimustamine) on määratud üheks psühholoogilise võimustamise võimalikuks eelkäijaks (Maynard *et al.* 2012; Gilson *et al.* 2012; Mathieu *et al.* 2006). Autori arvates see on mõnes mõttes ka loogiline: kõige pealt organisatsioonides keskenduti töö tegemisega seotud aspektidele ning alles siis mindi üle töötajatekesketeks aspektideks.

Võimustamise tulemusena võidavad nii töötajad kui organisatsioon. Kui töötaja tunneb ennast võimustatuna, siis on tõenäosus, et ta saavutab positiivseid tulemusi, suur. Järeldus, et võimustatud töötajad tunnevad suuremat rahulolu tööst, oli läbiv mitmetes uuringutes, seda nii individuaalse kui meeskonna tasandi uuringutes. Lisaks sellele olid võimustatud töötajad pühendunumad ning allaandmise ja liigsete pingete tekkimise tõenäosus oli väiksem. Võimustamist seostatakse ka positiivsete töötulemustega – täpsemalt juhtimise efektiivsusega, töötaja efektiivsusega ja tööviljakusega. Võimustatud töötajal on suurem motivatsioon paremate tulemuste saavutamiseks. (Spreitzer 2008:63)

Teadlased käsitlevad võimustamist peamiselt seoses organisatsiooniliste tegevustega ning juhtimise meetoditena. Mõistet „võimustamine“ kasutatakse erinevas tähenduses, kuid neid tähendusi võib tinglikult jagada kaheks. Üks osa käsitleb võimustamist lähtuvalt organisatsioonikesksest makroaspektist – võimu delegeerimine, osalemine ja otsustamine, eestvedamine, autonoomia, tulemuslikkus. Teine osa keskendub individuaalsetele ehk mikroaspektidele – sisemine motivatsioon, enesetõhusus, tajus, reaktsioon. Sellest lähtuvalt on välja kujunenud kaks võimustamise kontseptsiooni – struktuurne ja psühholoogiline võimustamine, mida autor käsitleb sügavamalt järgmistes peatükkides. Autori arvates ei ole struktuurne ja psühholoogiline võimustamine vastuolulised kontseptsioonid ning tervikliku pildi saamiseks tuleb neid käsitleda koos.

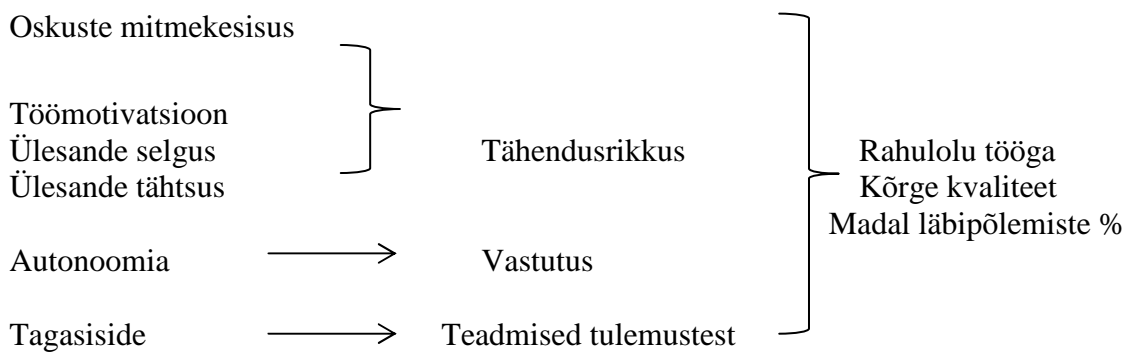
1.2 Struktuurne võimustamine ja selle eripärad

Varem, kui domineerisid klassikalised juhtimisteooriad (näiteks administratiivne koolkond), võis juhtimist kokkuvõtvalt iseloomustada nii: töötajale peab ütlema, mida ta peab tegema, kuidas ja millal ta seda peab tegema ning kellega koos ta seda peab tegema. Usk, et range kontroll on vajalik organisatsiooni tõhusaks ja efektiivseks

funktsioneerimiseks, oli suur (ka praegu kohtab sellist lähenemist, kuid autori arvates vähem kui varasematel aegadel). Jäik organisatsiooniline hierarhia, struktureeritud töökohad ja -protsessid ning üksikasjalikud ja detailiseeritud reeglid andsid kõikidele teada, et need, kes on „üleval“, omavad võimu, ning need, kes on „all“, on alluvad. Kuna „juht-alluv“ lähenemine oli varem laialtlevinud ja mõnes mõttes ka sobilik, võib öelda, et seda aktsepteerisid ka töötajad. Praegu, kui organisatsioonid soovivad olla edukad, konkurentsivõimelised ning atraktiivsed tööotsijate jaoks, selline lähenemisviis enam ei sobi.

Selline lähenemine ei saa praegusel ajal enam eksisteerida, sest rõhk kontrollile ja jäikusele vähendab töötajate motivatsiooni ja moraali, mitte ei aita saavutada soovitud tulemusi. Tänapäevased juhid jagavad oma võimu ning otsivad võimalusi organisatsiooni ajupotentsiaali suurendamiseks töötajate kaasamise ja pühendumise abil. (Daft 2008:8-9) Autor on arvamisel, et kui juhtkonna ja töötajate vahel valitsevad usalduslikud partnerlussuhted, siis töötajate motivatsioon teha oma tööd parimal võimalikul viisil kasvab.

Mitmed autorid väidavad (Maynard *et al.* 2012: 1234, Spreizer 1995), et struktuurse võimustamise kontseptsiooni arendasid välja Oldham ja Hackman töö omaduste mudelist. Mudeli täpsem ülevaade on esitatud joonisel 2.



Joonis 2. Töö omaduste mudel (Hackman, Oldham 1976:257)

Struktuurse võimustamise kontseptsioon põhineb peamiselt töökoha disaini ja töö omaduste uuringute tulemustel ning keskendub võimu ja vastutuse ülekandmisele. Vastavalt sellele on struktuurne võimustamine peamiselt seotud selliste töötingimustega, kus võim, otsuste langetamine ja formaalne kontroll ressursside üle on

jagatud. (Maynard *et al.* 2012: 1234). Samal arvamusel on ka Spreitzer: rõhuasetus on demokraatliku organisatsiooni ehitamisel läbi võimu jagamise ülemuse ja alluva vahel, mille eesmärgiks on võimu ülekandmine organisatsiooni madalamale hierarhilisele tasandile (Spreitzer 1995). Sellisest perspektiivist lähtuvalt tähendab võim formaalset õigust või kontrolli organisatsiooniliste ressursside üle ning võimet langetada otsuseid, mis on asjakohased töökoha või töötaja rollist lähtuvalt (Konger, Canungo 1988:473). Struktuurne võimustamine on töötaja osalemine suurema vastutuse delegeerimises kogu organisatsioonis.

Struktuurse võimustamise iseloomustamiseks kasutatakse sageli Kanteri teooriat. Kanteri teooria keskendub sellele, kuidas töötajad tunnetavad reaalseid töökeskkonnatingimusi, mitte aga sellele, kuidas nad interpreteerivad saadud informatsiooni psühholoogiliselt (Laschinger *et al.* 2004:528). Kanteri järgi juhi võim laieneb, kui ta jagab seda töötajaid võimustades, mille tulemusena paraneb ka kogu organisatsiooni efektiivsus. Lisaks sellele on töövahendite, informatsiooni ja toetuse abil võimalik parandada töötajate oskusi – nad langetavad üha sagedamini teadlikke otsuseid ning nende üldised saavutused on samuti paremad, tänu millele toovad nad rohkem kasu organisatsioonile kui tervikule. (Fox 1998 Structural Empowerment... vahendusel).

Kanteri järgi on organisatsioonis kaks võimu allikat (Laschinger *et al.* 2004:528):

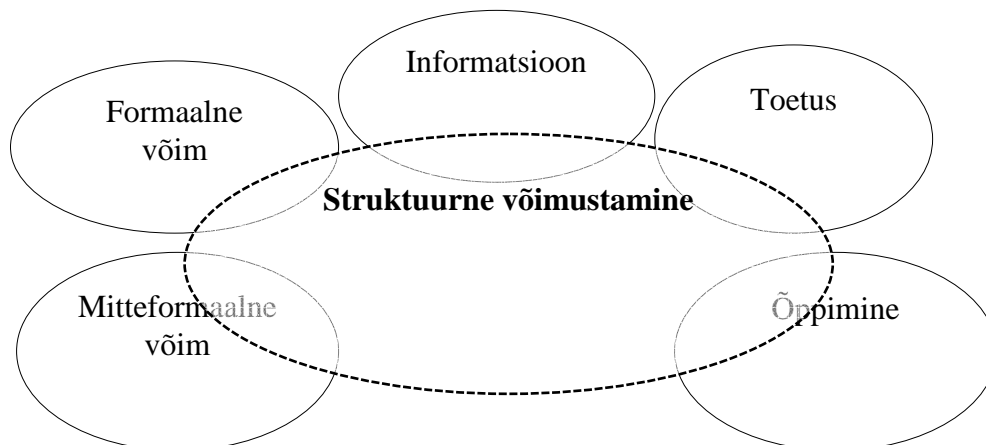
- formaalne võim – hea nähtavusega töökohal on lubatud teatud valikuvabadus ja paindlikkus tööülesannete täitmisel;
- mitteformaalne võim – kui on saavutatud positiivsed suhted ülemusega, kolleegidega ja koostööpartneritega, siis tekkinud liidud iseloomustavad mitteformaalset võimu.

Kanteri teooria järgi on olemas viis tingimust, mis on vajalikud võimustamise toimimiseks. On leitud, et kui pakkuda töötajatele neid tingimusi, siis töötaja rahulolu tööga ning tema panus ja usaldus suurenevad, läbipõlemisoht töökohal aga väheneb (Structural Empowerment...):

- võimalus ametialaseks edenemiseks,
- ligipääs informatsioonile,

- toetus,
- formaalne võim,
- mitteformaalne võim.

Sellest lähtuvalt võib struktuurse võimustamise elemente illustreerida järgmise joonise abil.



Joonis 3. Struktuurse võimustamise tingimused (autori koostatud läbitöötatud materjali põhjal)

Kanter (1997, 1993) kinnitab, et tekkinud situatsiooni omadused võivad takistada või soodustada optimaalseid töötulemusi, olenemata töötaja isiklikust püüdlikkusest ja eelsoodumustest. Ta esitas võimukontseptsiooni kui oskust või võimet mobiliseerida ressursse sellisel viisil, et tööd saaksid tehtud. Selleks et iseloomustada, kuidas tulemuslik võim on töökohal saavutatud ja säilitatud, kasutab ta analoogiat vooluringiga. Võim on „sisse lülitatud“, kui töötajal on ligipääs informatsioonile, toetusele, ressurssidele ning võimalustele õppida ja kasvada. Kui ligipääsu ei ole või n-ö toiteallikad ei ole kättesaadavad, siis on võim „välja lülitatud“ ning efektiivne töö ei ole võimalik. Need tingimused ongi „toiteallikad“ struktuurseks võimustamiseks organisatsioonis. Need tingimused tulenevadki formaalsetest ja mitteformaalsetest organisatsioonisüsteemidest. (Laschinger *et al.* 2004:528)

Mõned autorid lähenevad struktuursele võimustamisele, lähtudes töötajate osalemisest otsuste langetamisel. Spreitzer on välja toonud mõned tegevused, mis sisalduvad töötaja kõrge osalusega süsteemis (Spreitzer, Empowerment...):

- jagatud otsuste langetamine: töötajatel ja meeskondadel võib olla ajendit ja mõju langetada otsuseid, alates kõrgetasemelisest strateegilistest otsustest kuni rutiinsete igapäevaste otsusteni;

- tulemuste saavutamisel baseeruv töötasu, kus töötajad jagavad organisatsiooni saavutusi ning saavad kompensatsiooni isiklike oskuste ja teadmiste paranemisel;
- informatsiooni *openflow*: sisaldab informatsiooni liikumist „alla“ (informatsioon strateegilise suuna, finantstulemuste jne kohta) ning „üles“ (sisaldades töötajate hoiakuid, ideid ja ettepanekuid);
- liidri pidev areng ja koolitamine.

Autori arvates on olemas struktuurse võimustamisega sarnane kontseptsioon – jagatud eestvedamine, kuna mõlema puhul kasutatakse sarnaseid lähenemisviise. Esimeseks ühiseks jooneks võib pidada lahknemist traditsioonilisest hierarhisest juhtimisstiilist, kus suure tähelepanu all on keskendumine juhi mõjule allumisele formaalse autoriteedi ja võimu abil (Pearce 2004:47). Nii võimustamise kui ka jagatud eestvedamise käsitlused said alguse Mary Folletti ajastust. Follett arvas, et jäik organisatsiooniline hierarhia ning „juht-alluv“ mõtlemisviis avaldavad pärsiva mõju ning ei võimalda tunnustada ja rakendada töötajate potentsiaali. (Eylon 1998:17) Ta rõhutas töötajate kaasamist otsustamise protsessidesse.

Nii struktuurse võimustamise kui ka jagatud eestvedamise puhul on olemas üks oluline komponent, mis on tähenduslik nii esimese kui teise puhul – võimu (juhtimise) formaalsus. Kanteri teooria järgi on struktuurse võimustamise puhul vajalikeks tingimusteks formaalne ja mitteformaalne võim (Laschinger *et al.* 2004:528). Jagatud eestvedamise puhul on üheks põhiliseks komponendiks juhtimise formaalsus, st kas autoriteet on paigas või puudub otsene juhi vastutus – vastutus on jagatud töötajate vahel (D’Innocenzo *et al.* 2014:6). Autori arvates on vastutuse jagamine töötajate vahel organisatsiooni jaoks suur eelis. Tänapäeval, kui süsteemid, tehnoloogiad ja kõik muu taoline arenevad suure kiirusega, ei pruugi piisata vaid ühe inimese oskustest ja teadmistest, et olla konkurentidest parem. Kui mitme inimese teadmised, oskused ja võimalused on võetud kokku, siis muutub otsuste tegemise kiirus ja kvaliteet üha paremaks.

Struktuurse võimustamise kontseptsioon kogub üha enam tähelepanu, kuna see selgitab juhtimistegevusi, mis võivad kaasa aidata võimustamisele töökohal. Kontseptsioon on siiski piiratud, sest annab vaid organisatsioonikeskset informatsiooni. Nimetatud

kontseptsioon ei arvesta selliste võimustamise aspektidega, mis on seotud töötajate tajuga, kuigi need on olulised töötulemuste ja kogu organisatsiooni edukuse aspektist võetuna. Seda, kuidas töötaja reageerib võimustamise protsessile emotsionaalsest ja psühholoogilisest aspektist, uurib psühholoogiline võimustamine.

1.3 Psühholoogilise võimustamise vajadus ja olulisus ettevõttes

Kui esmapilgul võib tunduda, et psühholoogiline ja struktuurne võimustamine on oma olemuselt sarnased kontseptsioonid, siis tegelikult on nende kahe vahel olemas ka oluline erinevus. Kui struktuurne võimustamine on kokkuvõtvalt võimustamise tingimuste (komponentide) olemasolu või puudumise tajumine töökohal, siis psühholoogiline võimustamine on nende tingimuste töötajapoolne psühholoogiline tõlgendamine või töötaja reaktsioon nendele tingimustele. Teisisõnu, psühholoogiline võimustamine väljendab töötaja reaktsiooni struktuurse võimustamise tingimustele. (Laschinger et al. 2004:529) Psühholoogilise võimustamise uurimise pioneerideks peetakse sageli Congerit ja Kanungot (1988). Nemad defineerisid võimustamist kui protsessi, mille tulemusena peab suurenema organisatsiooni liikmete enesetõhususe tunne läbi võimustamatuse tunnet põhjustavate või soodustavate tingimuste avastamise ning nende kõrvaldamise, kasutades nii formaalsed organisatsioonilisi tegevusi kui ka mitteformaalseid meetodeid, mille abil antakse töötajale vajalikku tõhustamise informatsiooni. (Menon 2001:156)

Psühholoogilise võimustamise eelkäijaks (antecedents) peetakse sageli struktuurilist võimustamist (Maynard *et al.* 2012:105). Psühholoogilise võimustamise uuringud keskenduvad nii individuaalse kui ka meeskondliku tasandi analüüsimisele. Psühholoogiline võimustamine keskendub juhtimisstiili ja –praktika asemel pigem sellele, kuidas töötaja töökohal võimustamist läbi elab. Selline lähenemine viitab võimustamisele kui personaalsele uskumusele ja arusaamisele oma rollist organisatsioonis. Psühholoogilise võimustamise keskseks mõtteks on tingimuste kogum, mis annab töötajatele või meeskonnale usu, et nad omavad kontrolli oma tööülesannete ja nende sooritamise üle. (Maynard *et al.* 2012:1235) Sellest võib järeldada, et töötajate sisemised tunded on töö tegemisel väga olulisel kohal.

Psühholoogilist võimustamist võib käsitleda kahe- või neljadimensioonilise lähenemisega. Esimese puhul keskendutakse töötaja autoriteedi ja vastutuse delegeerimisele. Selle kontseptsiooni pakkus esimesena välja Hyatt ja Ruddy (1997) (Maynard *et al.* 2012:104).

Spreitzer (1995, 1997), tuginedes varasemale kirjandusele, arendas välja individuaalse tasandi multidimensioonilise instrumendi, mille toimele tekib dünaamiline orienteerumine tööle; psühholoogiline võimustamine saavutab oma maksimaalse taseme siis, kui võimu kõik neli koostisosa toimivad koos ning parimal viisil (Maynard *et al.* 2012:1235). Kirkman ja Rosen (1997) defineerisid võimustamist analoogselt Spreitzerile (1995) neljadimensioonilise lähenemise kaudu meeskonna tasandile (Kirkman, Rosen 1999:59).

Tabelis 2 on esitatud individuaalse ja meeskondliku neljadimensioonilise lähenemise võrdlus. Lähenemised on oma olemuselt sarnased, kuid nendes on siiski mõningaid erinevusi.

Tabel 2. Individuaalse ja meeskondliku tasandi võrdlus, neljadimensiooniline lähenemine

Individuaalne tasand	Meeskonna tasand
Täendusrikkus – töötaja hoolivuse ulatus oma ülesanne täitmisel.	Täendusrikkus – meeskonna tunnetus, et nende töö on tähtis ja väärtuslik
Enesetõhusus – töötaja usk oma võimekusse täita osavalt tööülesandeid	Võim – meeskonna usk, et nemad saavad olla efektiivsed
Enesemääratlus – töötaja iseseisvustunne vahetu ülesande üle, mis peegeldab algatamise ja korraldamise tegevuse valikut	Autonoomia – meeskonna vabadus otsustada tööülesannete teostamise viisi üle
Mõju – kui suurt mõju avaldab töötaja tegevus tulemustele	Mõju – meeskonna uskumus, et nende töö avaldab mõju tegevuste tulemustele

Autori koostatud Maynard *et al.* 2012:1235 ja Kirkman, Rosen 1999:59 põhjal

Võrreldes psühholoogilise võimustamise neljadimensioonilise lähenemisega individuaalsel ja meeskonna tasandil võib järeldada, et lähenemised on oma olemuselt suhteliselt sarnased. Lühidalt öeldes, võimustatud indiviidid ja meeskonnad on motiveeritud näitama häid tulemusi, sest neil on usk, et nemad omavad autonoomiat ja

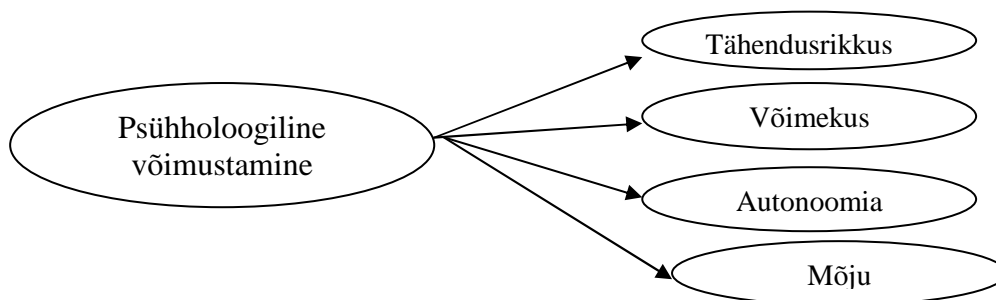
võimekust täita tähendusrikkaid töid, mis avaldab mõju kogu organisatsioonile. (Chen *et al.* 333) Samal arvamusel on ka Maynard ja tema kolleegid, kelle sõnul on võimustamise põhitähendus erinevatel tasanditel sarnane (Maynard *et al.* 2012:1235). Mis puudutab aga esimest punkti (individaalsel tasandil – enesetõhusus ning meeskondlikul tasandil – võim), siis Guzzo *et al.* on arvamusel, et need ei väljenda täpselt sama tähendust vähemalt kolmel põhjusel (Guzzo *et al.* 1993 viidatud Kirkman, Rosen 1999:59 vahendusel):

- enesetõhusus viitab individuaalsetele tulemustele, samas kui võim viitab meeskonna tulemustele;
- enesetõhususe puhul on tegemist personaalsete kogemustega ja läbielamistega, samas kui võim meeskonna tasandil tähendab, et läbielamised ja kogemused arenevad kollektiivselt;
- enesetõhusus on seotud konkreetse ülesande täitmise efektiivsusega, samas kui võim on seotud üldise efektiivsusega.

Need neli dimensiooni koos peegeldavad töötaja aktiivset orienteeritust tööle. Teisisõnu avaldub võimustamise tunne kõigi nelja dimensiooni koostoimel ning kui vähemalt üks on puudu, võib võimustamine olla piiratud. Näiteks kui töötajale on antud valikuvabadus otsuse langetamisel (enesemääratlus), kuid ta ei hooli vastuvõetava otsuse sisust, tähtsusest ning mõjust organisatsioonile (puudub tähendusrikkus), siis kokkuvõttes ta ei tunne ennast piisavalt võimustatuna. (Spreitzer 2008:60) Lisaks hiljutistele individaalse ja meeskonna taseme uuringutele on lisandunud ka mitmetasandiline mudel, mille abil uuritakse nende vastastikust mõju. (Chen *et al.* 2007:332).

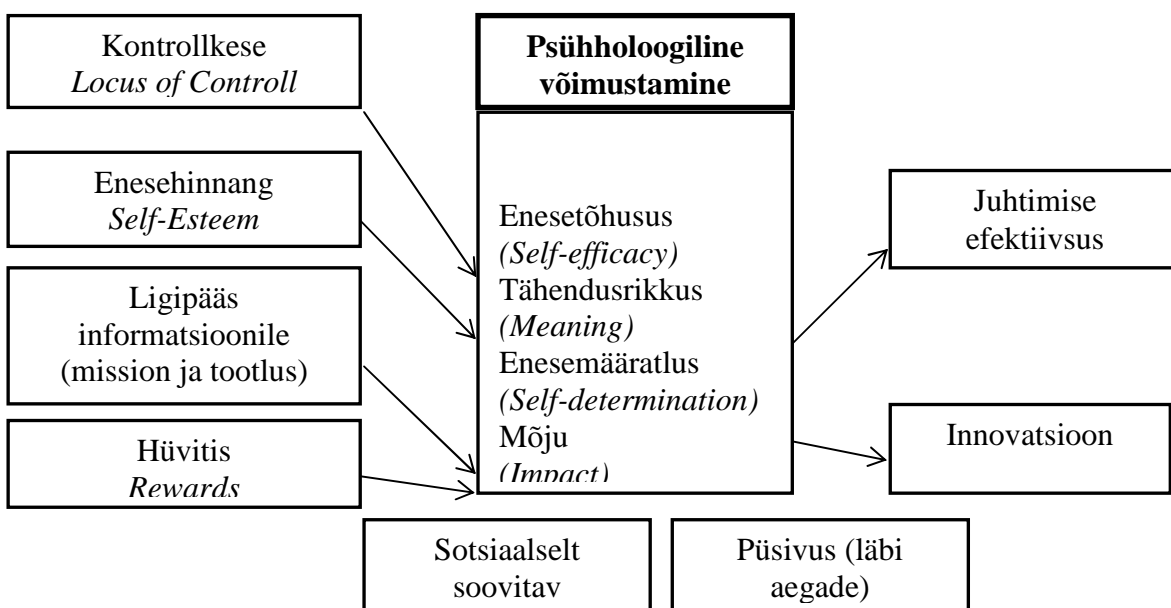
Psühholoogilise võimustamise kõikide komponentide (tähendusrikkus, võimekus, autonoomia ja mõju) olemasolu on tähtis. Nende omavahelisi seoseid ning seoseid psühholoogilise võimustamisega on uurinud mitmed autorid (Spreitzer, Maynard, Gilson, Seibert). Seibert ja kolleegid (2004) viisid läbi korrelatsioonanalüüsi, et selgitada välja kas psühholoogilise võimustamise ja selle nelja komponendi vahel on olemas seos. Analüüsi käigus selgus, et on olemas statistiliselt oluline positiivne keskmise tugevusega seos psühholoogilise võimustamise ja kõiki nelja komponendi vahel (Seibert *et al.* 2004:340) Ka Spreitzer 1995 on viinud läbi sarnase analüüsi.

Analüüsi käigus selgus, et psühholoogilise võimustamise ja selle nelja komponendi vahel on samuti olemas statistiliselt oluline tugev positiivne seos (v.a võimekuse komponent, mille puhul seos oli keskmise tugevusega) (Spreitzer 1995:1457). Sellest võib järeldada, et oluline on kõiki nelja komponentide olemasolu. Sellel juhul võimustamise tunne on töötajate seas tajutud kõrgelt.



Joonis 4. Psühholoogilise võimustamise ja selle nelja komponendi vahelised seosed (autori koostatud Seibert *et al.* 2004; Spreitzer 1995 põhjal)

Joonisel 5 on kujutatud Spreitzeri individuaalse psühholoogilise võimustamise lähtemudelit töökoha kontekstis. Mudeli koostamisel on võetud aluseks põhilised komponendid Thomas ja Velthouse'i (1990) ideest võimustamise protsessi kohta: töötaja töökoha kontekst ja isiksuse omadused kujundavad võimustamise tunnetuse, mis vaheldumisi motiveerivad töötajat tegutsema. (Spreitzer 1995:1444)



Joonis 5. Psühholoogiline võimustamine töökohal (Spreitzer 1995:1445)

Esimeses tulbas olevaid tegureid nimetatakse töökoha kontekstis individuaalse psühholoogilise võimustamise eelkäijateks (Spreitzer 1995:1446-48):

- 1) Enesehinnang – eneseväärikuse üldine tunne. Töötaja, kes väärtustab ennast kõrgelt ehk kelle enesehinnang on kõrge, tunneb ennast suurema tõenäosusega võimelisena täitma spetsiifilisi tööülesandeid.
- 2) Kontrollkese – kontrollitunne, st töötaja usub, et suudab hoida oma elus toimuvaid sündmusi kontrolli all ning et sündmused sõltuvad temast (tema tegevusest ja tegutsemisest), mitte aga välisest keskkonnast ja jõust. Tugeva sisemise juhtimise kontseptsiooniga töötaja tunneb ennast suurema tõenäosusega võimelisena kujundama oma tööd ja töökeskkonda sobivaks, samuti tunneb ta ennast võimustatuna. Need töötajad, kes lähtuvad pigem välise juhtimise kontseptsioonist, näevad tõenäoliselt oma töökäitumist kui ülemuse ja juhi poolt tugevalt mõjutatud protsessi.
- 3) Selleks et olla võimustatud, peavad organisatsioonid andma erineva taseme töötajatele piisavat ja vajalikku informatsiooni. Erilise tähtsusega on informatsioon, mis puudutab missiooni ja tootlust/tulemuslikkust.
 - a) Informatsioon missiooni kohta on üheks oluliseks võimustamise eelkäijaks, sest aitab mõista organisatsiooni tegevuse tähendust ja eesmärgi, suurendades töötaja võimekust langetada ja mõjutada otsuseid, mis on kooskõlas organisatsiooni eesmärkide/missiooniga.
 - b) Informatsioon tulemuslikkuse kohta on samuti oluline, sest töötaja peab saama aru, kui hästi on tema tööüksus eesmärgi täitnud ning vajadusel muutma oma käitumist vastavalt olukorrale ning parandama töövõimekust tulevikus.
- 4) Olulisel kohal on ka organisatsioonisisene töö tasustamise preemiasüsteem. Preemiasüsteem suurendab töötaja võimustamist, tunnustades ja tugevdades töötaja isiklikku kompetentsi. Lisaks selle stimuleerib see osalema otsuste langetamise protsessides töökohal.

Kolmandas tulbas on toodud võimustamise protsessi järeldused. Juhtimise kontekstis on psühholoogilisel võimustamisel suur potentsiaal soodustada nii efektiivsust kui innovatsiooni, sest tööprotsess ei saa olla struktureeritud ainult formaalsete reeglite ja protseduuride abil (Spreitzer 1995:1448). Võimustamine parandab keskendumist,

initsiatiivikust ning paindlikkust, tänu millele suureneb ka juhtimise efektiivsuse tase (Thomas, Velthouse 1990:673). Kuna võimustatud töötajad tunnevad suuremat autonoomsust ja enesetõhusust ning omandavad võimu ja otsustusvõimet, on nad ka parema loovusvõimega. Psühholoogiline võimustamine on tähtis organisatsiooniliste muutuste (sh innovatsioonilised muutused) stimuleerimisel ja juhtimisel (Conger, Kanungo 1988:478).

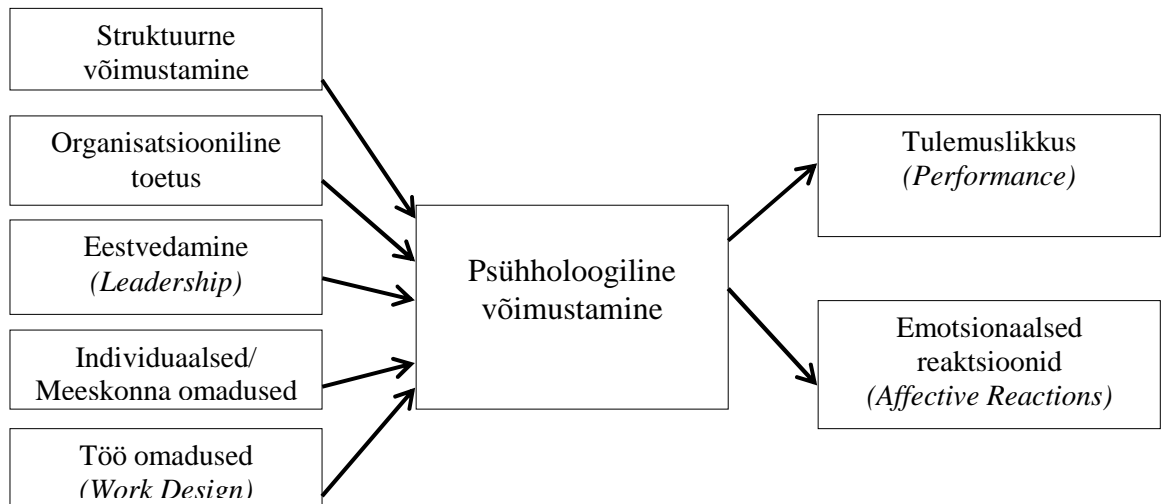
Sarnaselt Spreitzerile (1995) toovad Maynard ja kolleegid välja meeskonna psühholoogilise võimustamise eelkäijad (Maynard *et al.* 2012:107):

- struktuurne võimustamine,
- organisatsiooniline toetus,
- väline juhtimise toetus,
- meeskonna kompetents.

Maynard *et al.* pööravad lisaks psühholoogilise võimustamise eelkäijatele ja kontseptsioonidele olulist tähelepanu ka suurele hulgale tulemustele, mis on seotud võimustatud meeskondadega. Nad jagavad tulemused kahte suurde kategooriasse – meeskonna tulemuslikkus ja meeskonna liikmete emotsionaalne reaktsioon (Hackmann, Morris, 1975; Matheiu, Gilson, 2012 viidatud Maynard *et al.* 2012:108 vahendusel).

Meeskonna tulemuslikkus koosneb efektiivsusest, produktiivsusest, klientide rahulolust ja innovatsioonist. Psühholoogiline võimustamine võimaldab parandada meeskonna tulemuslikkust, sest töötajate n-ö peremehetunde tulemusena suureneb initsiatiivikuse tase. Lisaks sellele on võimustatud meeskondadel vajalikud teadmised õigete otsuste vastuvõtmiseks tööülesannete lahendamisel, mis toob endaga kaasa parema tulemuslikkuse. Üldjuhul suudavad võimustatud meeskonna liikmed paremini reastada ja seostada oma võimekust, huvi ja kättesaadavust ülesannete nõudmistega ning nautida seeläbi tulemuslikkuse kasusid läbi inimkapitali tõhusama kasutamise. Lisaks sellele genereerib võimustatus töötajas suuremat motivatsiooni, mida on juba pikemat aega peetud põhiliseks teguriks paremate tulemuste saavutamiseks. (Maynard *et al.* 2012:108-109)

Meeskonna liikmete emotsionaalse reaktsiooni all mõistetakse selle seost võimustamise mõjuga. Seda väidet toetasid Seibert ja kolleegid (2004), kes tõestasid, et psühholoogilise võimustamise ja tööga rahulolu vahel on tugev positiivne seos. Meeskonna tõhusust on käsitletud kui ühe komponenti, mis soodustab head meeskonna tulemuslikkust, samas võib väita, et võimustatud ja edukad meeskonnad saavutavad tõhususe ka tulevikus tänu headele varasematele tulemustele. (*Ibid.* 2012: 109)



Joonis 6. Psühholoogilise võimustamise eelkäijad ja tulemused (Maynard *et al.* 2012)

Nad tõestasid oma uuringus, et on olemas tugev positiivne seos psühholoogilise võimustamise ja selle kolme eelkäija – struktuurse võimustamise ning organisatsioonilise ja välise juhtimise toetuse – vahel. Samal ajal ei esinenud olulist seost psühholoogilise võimustamise ja meeskonna kompetentsi vahel. Tulemuste ja psühholoogilise võimustamise vahel oli samuti tugev positiivne seos. (*Ibid.* 2012: 115–118)

Lisaks selle ka ühes teises uuringus, mis oli läbi viidud Gilson ja kolleegide (2012) poolt uurisid nad psühholoogilise võimustamise ja selle eelkäijate vahelisi seoseid. Lisaks teistel eelkäijatele oli struktuurne võimustamine määratud peamiseks eelkäijaks. Nende uuringust selgus, et struktuurse ja psühholoogilise võimustamise vahel esines statistilised oluline kuid siiski nõrk (0,29) positiivne seos. (Gilson 2012:113, 120).

Psühholoogiline võimustamine on motivatsiooni loomise protsess, mis sisaldab töötajate mõistmist nende sõltumatuse ja võimu kontrollimise aspektist. Võimustatud töötajad tunnevad, et neil on kontroll oma tööülesannete üle. Tulemusena kasvab töötaja

enesemääratlemisel tema võim, enesehinnang ning enesetõhusus. Võimustatud inimesed jagavad omavahel ressursse ja informatsiooni. Võimustamise oluliseks osaks on informatsiooni ja tagasiside saamine juhilt. Kui töötajale on antud võimalus osaleda otsustusprotsessides, siis tunneb ta ennast oluliselt rahulolevamana, austatuna ja vabana oma töös, mille tulemusena kasvab kogu organisatsiooni tulemuslikkus. (Dehkordi *et al.* 2011: 809-810)

Nii struktuurse kui psühholoogilise võimustamise rakendamine on oluline ja kasulik. Eespool toodud käsitlustest võib järeldada, et tegemist on teatud juhtimisstiiliga. Sellise juhtimisstiili kasutamine toob endaga kaasa mitmeid kasusid lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest. Suureneb töötajate arusaam töökorraldusest, paraneb motivatsioon ning ka rahuolu tööst, mille tulemusena kasvab ka kogu organisatsiooni tulemuslikkus.

Struktuurse ja psühholoogilise võimustamise käsitlused ei ole vastuolulised, vaid üksteist täiendavad kontseptsioonid. Autori arvates võib nende vahel olla seos. Selleks et kontrollida seose olemasolu, selle tugevust ja suunda, analüüsib autor järgmises peatükis tootmisettevõttest X saadud andmete põhjal, kas see arvamus peab paika või mitte.

2. PSÜHHOLOOGILINE JA STRUKTUURNE VÕIMUSTAMINE TOOTMISETTEVÖTTES X

2.1 Tootmisettevõtte X üldiseloostus ja uurimismetoodika

Käesolevas alapeatükis annab autor ülevaate tootmisettevõttest X ning põhjendab, milles seisneb võimustamise vajalikkus ettevõttes. Samuti kirjeldab autor kasutatud uurimismeetodeid.

Tootmisettevõtte X näol on tegemist Eestis asuva tootmisüksusega, mis on osa rahvusvahelisest börsil noteeritud ettevõttest. Kontserni teised tehased asuvad nii Euroopas kui ka Aasias. Eestis asuv üksus tegeleb ainult tootmisega, müügiprotsess ja arendus on korraldatud kontserni poolt. Tootmisettevõtte X ülesanne on hankida toorainet ning toota vastavalt kontserni poolt kehtestatud müügiplaanidele. Tellimuste edastamine klientidele on samuti üksuse töö. Valmistoodangust eksporditakse 100% Euroopasse, kuid väike osa toodangust jõuab rahvusvaheliste kaubanduskettide või hulgimüüjate kaudu Eesti kodumaisele turule tagasi.

Bakalaureusetöö jaoks koostati koostöös juhendajaga küsimustik, mis koosnes kahest osast ning mitmest allosast. Kasutatud küsimustik sarnaneb töö üldisele struktuurile. Esimene osa keskendub psühholoogilisele võimustamisele ning teine struktuursele võimustamisele. Küsimustiku esimene osa, mis keskendub psühholoogilisele võimustamisele, jaguneb omakorda neljaks küsimusteplokiks:

- esimene plokk – meeskonna psühholoogiline võimustamine, mis koosneb 12 väitest (Kirkman & Rosen 1997);
- teine plokk – vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi, mis koosneb kuuest väitest (Van der Vegt et. al., 2001);

- kolmas plokk – vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse, mis koosneb kolmest väitest (Pearce & Gregersen 1991);
- neljas plokk – rahulolu tööga, mis koosneb kahest allosast, kumbki sisaldab kolm väidet (Hackman & Oldhan 1975 ja Allen & Meyer 1990).

Küsimustikus olevaid väiteid said töötajad hinnata viie palli süsteemis (Likerti skaala), milles oli viis vastusevarianti: ei iseloomusta üldse, iseloomustab halvasti, iseloomustab mõningal määral, iseloomustab hästi, iseloomustab väga hästi. Psühholoogilise võimustamise küsimustiku abil soovis autor teada saada, kuidas tajuvad töötajad võimu jagunemist tootmisettevõttes X. Vaatluse all on töötajate vastastikune sõltuvus läbi püstitatud eesmärgi ning töötajate vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse. Lisaks sellele uuritakse mõningal määral ka töörahulolu ja ettevõttesse kuuluvuse tunnet. Küsimustiku abil saadud andmete põhjal on võimalik teha järeldusi selle kohta, kuidas töötajad tunnetavad võimu jagunemist ja selle omamist, mille abil saab hinnata ka psühholoogilist võimustamist ettevõttes.

Küsimustiku teine osa keskendub struktuurilisele võimustamisele ning koosneb seitsmest küsimuste plokist. Iga plokk koosneb neljast väitest. Kui esimeses osas (psühholoogilise võimustamise hindamisel) kasutati laialt levinud Likerti 5-palli skaalat, siis struktuurse võimustamise hindamiseks kasutati teist lähenemist. Küsimustikule vastajaid paluti jagada 10 punkti vastavalt sellele, kes tootmisettevõttes X vastutab teatud tegevuse eest. Vastusevariante, mille vahel tuli punkte jagada, oli neli: see on minu või minu osakonna ühine kohustus, see on üksuse juhi/meistri kohustus, see on tootmisjuhi kohustus, see on juhtkonna kohustus.

Küsimustiku lõpus, kõige viimases osas selgitati välja vastajate haridustase, tööstaaz, tööaeg, sugu ning vanus. Samuti oli üks küsimus kolleegide tundmise kohta: kui hästi te tunnete oma kolleegi, kellega koos töötate? Vastusevariante oli viis: ei tunne üldse, vähe, keskmiselt, hästi ning väga hästi.

Autor ei ole koostanud üldkogumist ehk tootmisettevõtte X kõikidest eesliinitöötajatest eraldiseisvat valimit. Uuringusse olid kaasatud kõik tootmisettevõtte X töötajad, kes töötavad ettevõtte kahes tootmistehases, mis on omakorda jagatud 11 osakonnaks. See tähendab, et kõikidel tootmisettevõtte X eesliinitöötajatel oli võimalus anda oma panus

käesolevasse uuringusse. Vaatamata sellele, et täiusliku pildi saamiseks soovis autor saada täidetud küsimustikke kõikide töötajate käest, oli ka neid, kes küsimustikku tagasi ei saatnud. Autori eesmärk oli saada suurema usaldusväärsusega tagasisidet. See olukord tähendab aga, et tegemist ei ole täieliku üldkogumiga, sest mõned töötajad jätsid küsimustele vastamata, mistõttu võib esineda mittevastamise viga.

Saadud andmete analüüsimiseks ja interpreteerimiseks kasutas autor Microsoft Excelit ja statistikaprogrammi SPSS 19 ja 22. Et analüüs oleks võimalik, olid andmed kõigepealt kodeeritud.

Ettevõtte tootmisosakonnas on hõivatud kokku 108 töötajat (koos juhtkonnaga 115) ning küsimustikule vastas neist 86, mis tähendab, et küsimustikule vastamise määr moodustas 79,6% üldkogumist. Autori arvates võib uuringus mitteesalemise ja küsimustikule mittevastamise põhjuseks olla suur töökoormus vastamise perioodil, ajutine puudumine töökohalt (nt viibimine plaanilisel puhkusel või ajutine töövõimetusleht) või isiklikud hoiakud (nt töötaja arvamus, et see uuring niikuinii ei muuda olukorda). Samuti on võimalik, et mõned töötajad ei soovi või ei julge avaldada oma arvamust.

Uuringu läbiviimise hetkel töötas 95 % vastanutest ettevõttes täistööajaga ning 5% oli hõivatud osaliselt. Kui vaadata vanusegruppe, siis üle poole ehk 55% töötajatest olid 25–44-aastased. Üle 45-aastaste töötajate hulk oli umbes 32% vastanutest ning 23% vastanutest olid nooremad kui 25-aastased. Mis puutub töötajate haridusse, siis uuringu käigus selgus, et valim jagunes järgmiselt:

- keskeriharidus on 50% töötajatest,
- keskharidus on 30% töötajatest,
- põhiharidus on 15% töötajatest,
- kõrgharidus on 4% töötajatest.

Järgmises alapeatükis analüüsib autor psühholoogilise võimustamise olemust komponentide lõikes. Lisaks komponentide vaheliste seoste analüüsimisele käsitletakse ka töörahulolu teemat. Viimases alapeatükis analüüsib autor ka struktuurset võimustamist ja selle seost psühholoogilise võimustamisega.

2.2 Tootmisettevõtte X psühholoogiline võimustamine ja selle eripära

Käesoleva alapeatüki kirjutamisel lähtus autor küsitluse esimese osa käigus saadud andmetest. Läbiviidud analüüsi tulemuste põhjal on võimalik teha järeldusi psühholoogilise võimustamise kohta tootmisettevõttes X ning selle kohta, kuidas töötajad seda tajuvad. Käesolevas peatükis analüüsitakse andmeid, mis saadi küsimustiku esimesest osast (osa A kuni D) ehk psühholoogilise võimustamise küsimustiku osast.

Üheks tähtsamaks sotsiaalsete uuringute kvaliteedikriteeriumiks on usaldusväärsus. Seetõttu otsustas autor järgmise sammuna analüüsida psühholoogilise võimustamise osa väidete sisemist usaldusväärsust, kasutades selleks *Cronbach Alpha* koefitsienti. *Cronbach Alpha* oli valitud sellepärast, et see on oluline sisemise usaldusväärsuse hindamise koefitsient ja täpsuse hindaja. Tulemused on koondatud tabelisse 3.

Tabel 3. Psühholoogilise võimustamise väidete sisemine usaldusväärsus

Testitud küsimustiku osa	α -väärtus
A. Meeskonna psühholoogiline võimustamine	0,907
B. Vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi	0,878
C. Vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse	0,826
D. Töörahulolu	0,836

Autori koostatud

Läbiviidud küsitluse tulemuste põhjal arvutatud statistilised näitajad on psühholoogilise võimustamise küsimustiku osade lõikes esitatud lisas 2. Küsimustiku erinevatest osadest sai viiepallisüsteemis kõrgeima keskmise hinde osa B, mis puudutas vastastikust sõltuvust läbi eesmärgi, sellele järgnevad osa C ehk vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse ning osa B ehk meeskonna psühholoogiline võimustamine. Kõige madalamalt hindasid töötajad tööga rahulolu ja kuuluvust ettevõttesse.

Tabel 4. Psühholoogilise võimustamise komponentide keskmised hinnangud

Küsimustiku osa	Keskmine väärtus
Meeskonna psühholoogiline võimustamine	3,87
Vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi	3,94
Vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse	3,9
Rahulolu tööga	3,38
Kuuluvuse tunne	2,92

Autori koostatud

Tabelile tuginedes võib väita, et vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi ja töökorralduse on tootmisettevõttes X suhteliselt heal tasemel. Hea hinnangu andsid töötajad ka meeskonna psühholoogilisele võimustamisele – 3,87. Murettekitavaks kohaks võib pidada kuuluvuse tunnet, mille keskmine tulemus oli 2,92. Kui vaadata seda komponenti täpsemalt, siis madala hinnangu sai väide „Ma tunnen, et olen ettevõttega X emotsionaalselt seotud“, ka väide „Ettevõtte X tähendab mulle isiklikult palju“ sai alla kolme punkti.

Sarnaselt eelmisele komponendile hinnati ka töörahuloluga seonduvaid väiteid võrdlemisi madalalt – 3,38. Kui vaadata hinnanguid detailsemalt, on näha, et madalaima hinnangu terves psühholoogilise võimustamise küsimustiku osas sai väide „Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan“, mis sai hindeks 2,12. Autori arvates peaks juhtkond sellele rohkem tähelepanu pöörama, sest kui meeskonna liikmed ei leia ühist keelt, siis võib see mõjutada ka üldisi töötulemusi, mis omakorda mõjutab kogu organisatsiooni edukust. Standardhälbed on absoluutselt kõikide väidete puhul kõrged, mis annab alust väita, et vastajad valisid iga väite puhul väga erinevaid variante.

Edasi analüüsib autor igat nelja psühholoogilist võimustamise komponenti eraldi. Esimene komponent on psühholoogiline võimustamine meeskonnas, mis koosnes 12 väitest. Autor koostas tabeli 5, järjestades väiteid kahanevas järjekorras keskmise väärtuse järgi.

Tabel 5. Meeskonna psühholoogilise võimustamise keskmised väärtused

Väide	Keskmine väärtus
Minu üksus täidab ülesandeid, mis on ettevõtte jaoks olulised	4,38
Minu üksus suudab palju korda saata, kui ta kõvasti tööd teeb	4,15
Minu üksuse tegevusel on ettevõttele positiivne mõju	4,1
Minu üksus usub, et ta võib olla väga tulemuslik	4,08
Minu üksus usub, et tema poolt täidetavad tööülesanded on väga olulised	4,06
Minu üksus tunneb, et tema töö on mõte	4,05
Minu üksus tunneb, et tema täidetavad tööülesanded on pingutust väärt	3,95
Minu üksuse tegevusel on firma klientidele positiivne mõju	3,89
Minu üksus usub endasse	3,63
Minu üksus saab ülesannete täitmiseks valida erinevaid meetodeid	3,63
Minu üksus määrab ühiselt, kuidas üksuses asju tehakse	3,53
Minu üksus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhusteta	3

Autori koostatud

Selgub, et meeskonna psühholoogilise võimustamise komponendi puhul sai kõrgeima hinnangu väide „Minu üksus täidab ülesandeid, mis on ettevõtte jaoks olulised“ ning madalaima hinnangu väide „Minu üksus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhusteta“. Kui vaadata tootmisettevõtte X töötajate hinnanguid, siis on näha, et kõrgemalt hinnatakse väiteid, mis on seotud just üksuse tööga ja tehtud töö mõjuga tulemustele, samal ajal kui väited, mis puudutavad korraldust (see, mis on juhtkonna poolt ettemääratud) ja selles osalemist, saavad madalama hinnangu. Kui võtta sellest komponendist saadud informatsioon kokku, jääb mulje, et ettevõtte töötajad usuvad, et nende panus on oluline, ja usuvad, et nad on võimelised head tööd tegema, kuid samas annavad madalama hinnangu väitele „Minu üksus usub endasse“. Autori arvates peaks tootmisettevõtte X juhtkond pöörama rohkem tähelepanu töötajate motiveerimisele ja eneseusu parandamisele.

Teine psühholoogilise võimustamise komponent keskendub vastastikusele sõltuvusele läbi eesmärgi. Komponent koosneb kuuest väitest. Tabelis 6 on esitatud väited ning keskmised väärtused. Ka siin järjestas autor analoogselt esimesele komponendile väited kahanevas järjekorras.

Tabel 6. Vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi, keskmised väärtused

Väide	Keskmine väärtus
Ma teame, milliseid eesmäärke me peaksime kollektiivina saavutama	4,07
Meil on mitu selget eesmärki, mida meie kui üksus peame saavutama	4,01
Me saame regulaarselt infot, mida meie üksuselt oodatakse	3,99
Me vastutame oma üksuse tulemuste eest kollektiivselt	3,93
Me saame regulaarset tagasisidet oma üksuse toimimise kohta	3,88
Me saame piisavat tagasisidet oma üksuse tulemuste kohta	3,77

Autori koostatud

Positiivne on tõdeda, et töötajad saavad hästi aru, mida tootmisettevõtte X juhtkond neilt ootab ning milliste eesmärkide nimel nad tööd teevad. Samuti varustatakse töötajaid regulaarselt informatsiooniga ootuste kohta. Samas hindasid töötajad madalamalt tagasiside saamist. Juhtkond peaks pöörama sellele tähelepanu ning andma piisavalt ning regulaarset tagasisidet tehtud töö ning eesmärkide täitmise kohta.

Kolmas psühholoogilise võimustamise komponent keskendub vastastikusele sõltuvusele läbi töökorralduse. Komponendi väited ja keskmised väärtused on esitatud tabelis 7.

Tabel 7. Vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse, keskmised väärtused

Väide	Keskmine väärtus
Viisil, kuidas üksuse iga üksik liige oma tööd teeb, on tugev mõju teistele üksuse liikmetele	3,99
Oma tööülesannete täitmisel teevad üksuse liikmed tihedat koostööd	3,91
Üksuse liikmed peavad üksteisega sageli oma tegemisi koordineerima	3,79

Autori koostatud

Sellest komponendist järeldub, et tootmisettevõttes X on töötajad oma töökohustuste täitmisel suhteliselt tugevalt omavahel seotud ning iga üksik liige mõjutab ka teisi meeskonnaliikmeid. Tööülesannete täitmisel teevad töötajad koostööd ehk sõltuvad üksteisest.

Neljas komponent koosneb kahest osast – töörahulolu ja kuuluvuse tunne (tabel 8 ja 9 vastavalt). Tulemused on esitatud tabelites:

Tabel 8. Rahulolu tööga, keskmised väärtused

Väide	Keskmine väärtus
Olen rahul saadava palga ja soodustuste suurusega	3,99
Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan	2,12
Olen rahul üldise juhtimise kvaliteediga, mida tööl kogen	4,04

Autori koostatud

Nagu juba eelnevalt nimetatud, on murettekitavaks kohaks töötajate rahulolu kolleegidega, kellega suheldakse töökohal. Käesoleva ettevõtte jaoks, kus töö tegemisel on oluline koostöö ja suhtlus kolleegidega, on see äärmiselt oluline moment. Töötajad hindasid seda keskmiselt väärtusega 2, mis tähendab nad ei ole rahul inimestega, kellega tööl suhtlevad. Positiivne on aga see, et juhtimise kvaliteeti hinnatakse suhteliselt kõrgelt. Soodustused ja palk on ettevõtte töötajate jaoks aktsepteeritaval tasemel.

Tabel 9. Kuuluvuse tunne, keskmised väärtused

Väide	Keskmine väärtus
Ettevõtte X tähendab mulle isiklikult palju	2,99
Ma tunnen, et olen ettevõttega X emotsionaalselt seotud	2,71
Ma tunnen, et kuulun ettevõttesse X	3,07

Autori koostatud

Ettevõtte töötajad tunnevad, et nad ei ole väga tugevalt emotsionaalselt seotud oma tööandjaga ning isiklikult ei ole see nende jaoks väga tähtsal kohal. Ettevõttesse kuuluvuse tunne iseloomustab neid samuti vaid mõningal määral.

Järgmisena esitab autor võrdluse väidetest, mis said kõige kõrgema ja kõige väiksema hinnangu.

Tabel 10. Psühholoogilise võimustamise kõrgelt ja madalalt hinnatud väited

Kõrgelt hinnatud väited	Madalalt hinnatud väite
Minu üksus täidab ülesandeid, mis on ettevõtte jaoks olulised (4,38)	Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja töötan (2,12)
Minu üksus suudab palju korda saata, kui kõvasti tööd teeb (4,15)	Ma tunnen, et olen ettevõttega emotsionaalselt seotud (2,71)
Minu üksuse tegevusel on ettevõttele positiivne mõju (4,10)	Ettevõtte X tähendab mulle isiklikult palju (2,99)
Minu üksus usub, et ta võib olla väga tulemuslik (4,08)	Minu üksus teeb oma valikut ise, ilma juhtkonnapoolsete juhiseita (3)
Me teame, milliseid eesmärke me peaksime kollektiivina saavutama (4,07)	Ma tunne, et kuulun ettevõttese X (3,07)

Autori koostatud

Praktiliselt kõik positiivselt hinnatud väited pärinesid meeskonna psühholoogilise võimustamise küsimustiku osast. Autori arvates tunnevad tootmisettevõtte X töötajad hästi nii oma tööülesandeid kui ka üldisi eesmärke. Samuti usuvad töötajad, et nad võivad olla edukad, kui teevad oma tööd hästi.

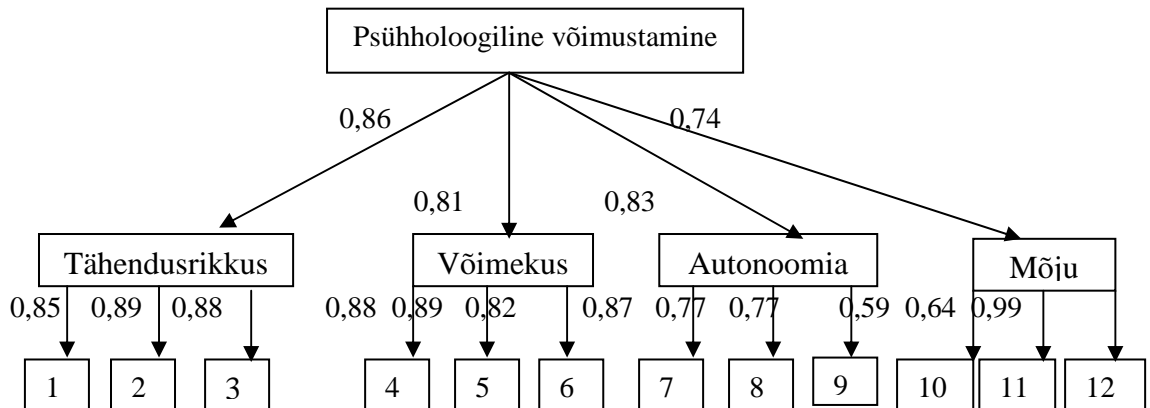
Madalamalt hinnati väiteid, mis pärinesid küsimustiku kuuluvustunde osast. Töötajad ei ole rahul kolleegidega, kellega nad igapäevast tööd ja suhtlust jagavad. Samuti ei tunne töötajad, et nad on ettevõttega emotsionaalselt seotud ja tööandja ei tähenda neile isiklikult palju. Erinevused olid ka statistiliselt olulised.

Järgmise sammuna viiakse läbi korrelatsioonianalüüs psühholoogilise võimustamise kohta. Selleks on küsimustiku esimene osa ehk meeskonna psühholoogilise võimustamise osa jaotatud neljaks alaosaks. Teoreetilises osas käsitleti Spreitzeri neljadimensioonilist võimustamise mudelit, mille põhjal on koostatud ka küsimustiku käesolev osa:

- küsimused 1 kuni 3 iseloomustavad tähendusrikkust;
- küsimused 4 kuni 6 iseloomustavad meeskonna võimekust;
- küsimused 7 kuni 9 iseloomustavad autonoomiat;

- küsimused 10 kuni 12 iseloomustavad mõju.

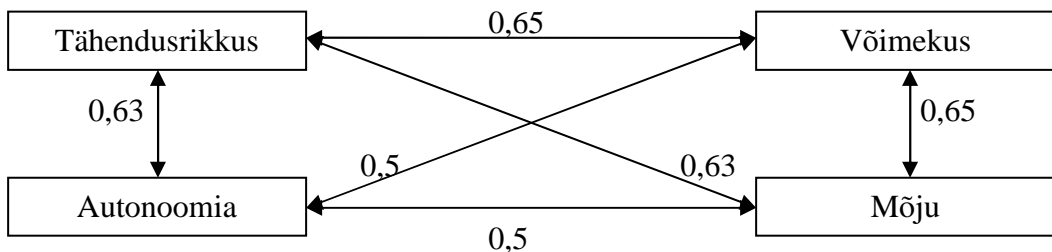
Esmalt analüüsis autor seoseid meeskonna psühholoogilise võimustamise komponentide vahel. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et psühholoogilise võimustamise ja kõikide selle komponentide vahel esineb tugev positiivne seos. Seoseid illustreerib joonis 7.



Joonis 7. Psühholoogilise võimustamise ja selle komponentide vaheline korrelatsioon (autori koostatud)

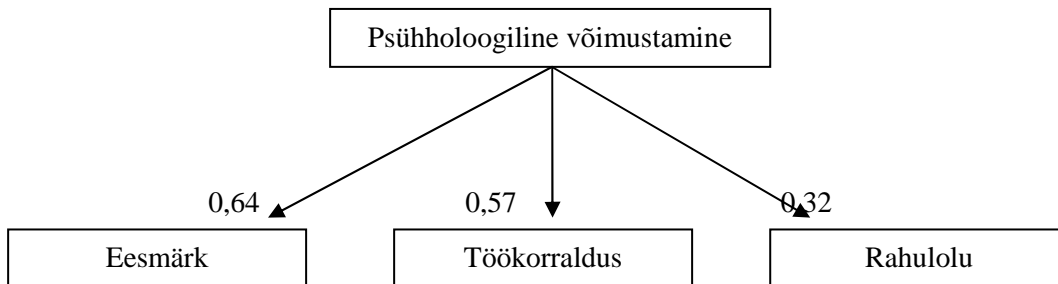
Jooniselt 7 selgub, et kõige tugevam seos on psühholoogilise võimustamise ja tähendusrikkuse komponenti vahel (0,86), millele järgnevad autonoomia (0,83) ning võimekus (0,81). Tugevalt on omavahel seotud ka psühholoogiline võimustamine ja viimane komponent ehk mõju. Analüüsi usaldusnivoo oli 0,01.

Järgmise sammuna analüüsis autor komponentide omavahelisi seoseid, millest selgus, et kõige tugevam, ent siiski keskmise tugevusega seos esines tähendusrikkuse ja mõju vahel (0,65), millele järgnes seos tähendusrikkuse ja võimu vahel (0,63). Kõige nõrgem seos esines autonoomia ja mõju (0,497) ning võimu (0,498) vahel (joonis 8).



Joonis 8. Psühholoogilise võimustamise komponentide vaheline seos

Edasi uuris autor meeskonna psühholoogilise võimustamise seoseid läbi eesmärgi, töökorralduse ning rahuolu (ühendades töörahuolu ja kuuluvustunde osad). Tulemused on toodud joonisel 9.



Joonis 9. Psühholoogilise võimustamise ja teiste osade korrelatsioon (Autori koostatud)

Jooniselt paistab, et keskmise tugevusega seos esineb meeskonna psühholoogilise võimustamise ja vastastikuse sõltuvuse vahel läbi eesmärgi (0,64) ja töökorralduse (0,57). Psühholoogilise võimustamise ja töörahuolu vahelist seost võib pidada nõrgaks (0,32). Teostatud analüüsi usaldusnivoo oli 0,01.

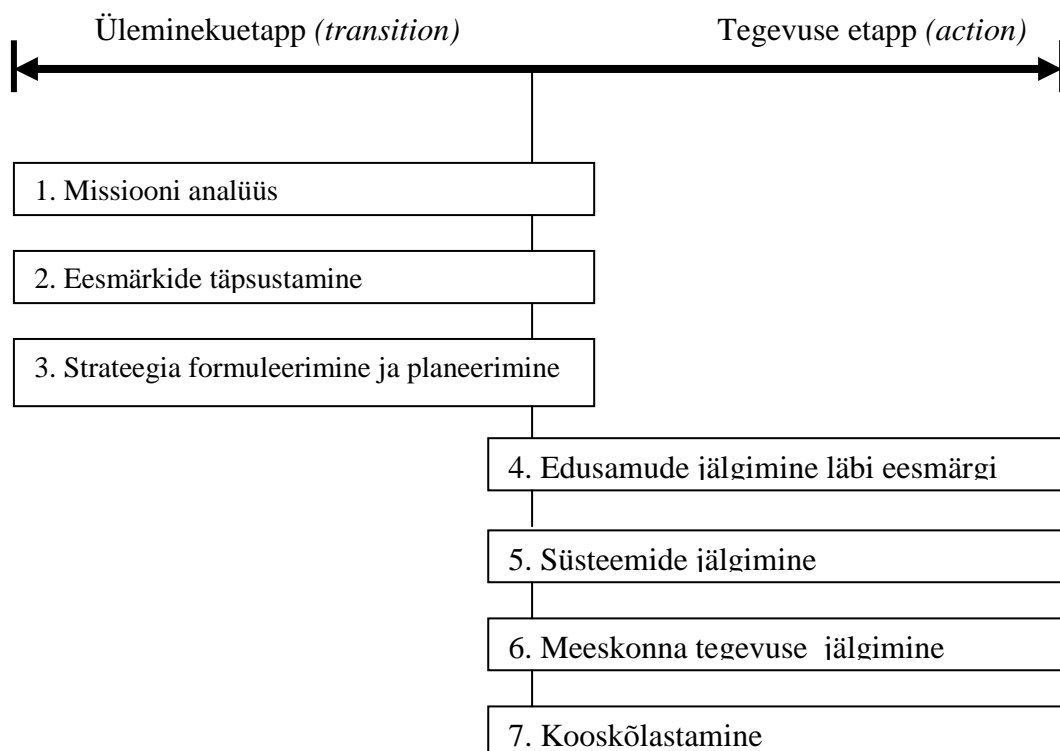
Erinevate teoreetiliste käsitluste analüüsimisel rõhutasid autorid psühholoogilise võimustamise positiivset seost töörahuoluga. Sisuliselt tähendab see seda, et kui töötaja tajub ennast psühholoogiliselt võimustatuna, siis tema rahuolu tööga suureneb. Käesoleva uuringu puhul selgus, et psühholoogilise võimustamise ja töörahuolu vahel esineb nõrk seos.

Autor otsustas kontrollida seoseid ka meeskonna psühholoogilise võimustamise nelja komponendi (täheususrikkus, võim, autonoomia ja mõju) ja vastastikuse sõltuvuse vahel läbi eesmärgi ning töökorralduse ning komponentide ja töörahuolu vahel (lisa 3). Analüüsi käigus selgus, et keskmise tugevusega seos esineb täheususrikkuse ja vastastikuse sõltuvuse vahel läbi eesmärgi (0,58). Sama tugevusega seos esineb ka täheususrikkuse ja vastastikuse sõltuvuse vahel läbi töökorralduse (0,57). Keskmise tugevusega seos esines ka võimu ning kahe osa – vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi (0,55) ja töökorralduse (0,54) – vahel. Autonoomia puhul esines veidi nõrgem, ent siiski keskmise tugevusega seos vastastikuse sõltuvusega läbi eesmärgi (0,5) ja töökorralduse (0,46). Pigem nõrk seos esines võimu ja töörahuolu vahel. Nõrgad seosed registreeriti ka töörahuolu ja täheususrikkuse (0,23) ning autonoomia (0,25) vahel. Mis puudutab

mõju komponenti, siis esines keskmise tugevusega seos vastastikuse sõltuvusega läbi eesmärgi (0,54) ja töökorralduse (0,54) ning nõrk seos töörahuloluga (0,29). Analüüsi teostamisel oli usaldusnivoo 0,01.

2.3 Struktuurne võimustamine ja selle seosed psühholoogilise võimustamisega tootmisettevõttes X

Kolmanda alapeatüki koostamisel lähtus autor küsimustiku teise osa abil kogutud informatsioonist. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks Mathieu, Marks ja Zaccaro (2001) koostatud mudel. Struktuurse võimustamise küsimustiku osa koosnes seitsmest allosast, iga allosa omakorda koosnes neljast küsimusest. Selleks, et saada põhjalikumaid ja spetsiifilisemaid andmeid, olid tööprotsessid lahterdatud eri osadeks. Kõik väited jagunevad kaheks suureks grupiks: tegevuse etapp (*action*) ja üleminekuetapp (*transition*). Esimesed kolm küsimustiku allosa iseloomustavad üleminekuprotsessi ning ülejäänud neli tegevuse protsessi (vt joonis 10).



Joonis 10. Ülemineku ja tegevuse etapid (Mathieu *et. al* 2011:364)

Iga küsimus algas sõnadega „Kelle ülesanne on...“ ehk kes vastutab konkreetse tegevuse eest. Kõikide küsimuste puhul andsid töötajad oma hinnangu selliselt, et jagasid 10 punkti nelja vastusevariandi vahel:

- mina ja minu osakond,
- üksuse juht/meister,
- tootmisjuht,
- ettevõtte juhtkond.

Küsitluses osalesid kahe tehase kõik 11 osakonda. Reegliks oli seatud, et vastused lähevad kirja, kui vähemalt pool osakonna töötajatest annab oma hinnangu. Sel moel langes uuringust välja osakond number 10.

Esmalt analüüsis autor esimest alloosa, mis iseloomustab üleminekuprotsessi. Neljast küsimusest koosnev osa sisaldas järgmisi küsimusi, mis kõik algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“:

- 1) ühtse arusaama loomine, millist panust ettevõtte meilt ootab;
- 2) meie varasemate töötulemuste analüüsimine;
- 3) igapäevaste tööprotsesside muutmine;
- 4) ühtse arusaama loomine, mida kliendid ja omanikud meilt ootavad.

Vastuste keskmised hinnangud on koondatud tabelisse 11 (koos standardhälbega, vt lisa 4). Arvutused on tehtud osakondade lõikes.

Tabel 11. Osakondade keskmised hinnangud esimese alloosa ülemineku protsesside kohta

Osakond	Minu/minu osakonna kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1 Keskmine	2,4	3,0	2,3	2,3
2 Keskmine	1,7	2,9	2,8	2,17
3 Keskmine	1,23	2,64	2,96	2,9
4 Keskmine	7,5	1,25	,0	1,25
5 Keskmine	0,75	1,5	2,75	4,38
6 Keskmine	2,13	4,25	3,63	0
7 Keskmine	1,53	2,81	2,78	2,36
8 Keskmine	1,56	3,55	2,43	2,75

9	Keskmine	2,96	3,05	2,04	2,2
11	Keskmine	2,4	3,1	2,9	1,6
Kokku	Keskmine	1,9	2,9	2,62	2,4

Autori koostatud

Esimesest allosast, mis iseloomustab missiooni analüüsi, selgus, et töötajate keskmine hinnang enda või oma üksuse rollile selles oli umbes 19%. Erinevad osakonnad aga andsid enda/oma osakonna kohustusele erinevaid hinnanguid. Näiteks osakond nr 4 hindab, et see on nende kohustus umbes 70,5% ulatuses, mis on oluliselt kõrgem kui kõikide teiste osakondade puhul. Viienda osakonna puhul jäid vastused veidi puudulikuks, kuid vastanud töötajad andsid oma rollile keskmise hinnangu 7,5%. Kui vaadata kahanevas järjekorras, siis üheksas osakond hindas sama osa ning oma rolli selles umbes 30%-liseks, mis on aga rohkem kui poole võrra vähem kui neljanda osakonna puhul. Neile järgnesid 1. ja 11. osakond, kelle hinnang jäi 24% kanti.

Missiooni analüüsimise protsessi kohustus on töötajate arvates ligikaudu 29% ulatuses üksusejuhi või meistri ülesanne. Osakondade hinnanguid eraldi vaadates selgub, et 6. osakond arvab, et 42,5% ulatuses see on üksusejuhi või meistri töö. Samal ajal kui 4. ja 5. osakond leiavad, et see ülesanne kuulub üksusejuhile ainult umbes 15% ulatuses.

Missiooni analüüs on tootmisjuhi kohustuseks töötajate arvates 26,2% ulatuses. Siin paistab silma jällegi 4. osakond, kelle hinnagul see ei ole üldse tootmisjuhi kohustus. Käesoleva protsessiga peaks töötajate hinnagul umbes 24% ulatuses tegelema juhtkond. Osakond 6 arvab, et see ei ole üldse juhtkonna kohustus, samas kui 5. osakond arvab, et see on peaaegu 44% ulatuses nende kohustus.

Järgmise sammuna analüüsis autor teist allosa, mis puudutab eesmärkide täpsustamist. Allosa moodustavad küsimused algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“:

- 1) seada meie osakonnale eesmäärke;
- 2) tagada, et kõik meie osakonna liikmed saaksid püstitatud eesmärkidest selgelt aru;
- 3) seada eesmärgid tähtsuse alusel järjekorda;
- 4) vaadata, et see, kuidas me asju teeme, ei tekitaks probleeme mõnes teises osakonnas/üksuses.

Vastuste keskmised hinnangud on koondatud tabelisse 12 (koos standardhällbega, vt lisa 4). Arvutused on tehtud sarnaselt eelmisele allosale osakondade lõikes.

Tabel 12. Osakondade keskmised hinnangud teise allosa üleminekuprotsesside kohta

Osakond		Minu/minu osakonna kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,85	3,25	2,15	2,75
2	Keskmine	1,75	3,45	3,6	1,15
3	Keskmine	1,44	4,24	2,16	2,36
4	Keskmine	5	1,67	2,5	0,83
5	Keskmine	1	2,63	2,74	3,63
6	Keskmine	0	4,37	3,13	2,5
7	Keskmine	1,9	3,19	3,11	1,9
8	Keskmine	0,46	5,93	2,61	1
9	Keskmine	1,71	2,75	3	2,13
11	Keskmine	0,42	7,46	2	0,13
Kokku	Keskmine	1,36	4	2,7	1,5

Autori koostatud

Tootmisettevõtte X töötajate hinnangul peaks eesmärkide täpsustamisega umbes 40% ulatuses tegelema üksusejuht või meister. 27% töötajatest hindavad, et see on tootmisjuhi kohustus. Umbes 15% arvavad, et see on juhtkonna kohustus ning enda osakonna või oma isiklikku panust sellesse hindasid töötajad umbes 13,6%-le.

Kui vaadata igat osakonda eraldi, siis kõige rohkem paistab silma 11. osakond, kelle hinnangul peaaegu 75% ulatuses on eesmärkide täpsustamine üksusejuhi või meistri töö, samal ajal kui üksuse töötajad peaksid panustama umbes 4% ulatuses. Ka 8. osakond hindab protsessi umbes 59% ulatuses üksusejuhi/meistri ülesandeks. Huvitav on tõdeda, et osakondade vahel ei ole ühtset arusaama, kelle kohustus käesolev üleminekuprotsessi etapp on. Nii näiteks leidis 4. osakond, et see on nende enda ülesanne umbes 50% ulatuses, samal ajal kui üksusejuht või meister on kohustatud panustama umbes 16,7% ulatuses.

Kolmas allosa keskendus strateegia formuleerimise ja planeerimise protsessile, mis on viimane allosa üleminekuetappis. Allosa küsimused, mis algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“, olid järgmised:

- 1) luua pädev tegevuskava, et meie osakond saaks meile seatud eesmärgid täita;
- 2) hinnata, kas see, kuidas me asju teeme, viib meid sihile;
- 3) hinnata, kas meie osakonna sisemised tööprotsessid on edu saavutamiseks piisavalt head;
- 4) tagavaraplaanide väljatöötamine (näiteks kui gripi tõttu jääb suur osa töötajaid korraga haigeks).

Andmete esitamine ja arvutused on tehtud, järgides sama loogikat kui eelmise kahe allosa analüüsi puhul, ning on esitatud tabelis 13.

Tabel 13. Osakondade keskmised hinnangud kolmanda allosa üleminekuprotsesside kohta

Osakond	Minu/minu osakonna kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1 Keskmine	1,05	3,15	3,35	2,45
2 Keskmine	1,58	3,38	3,66	1,37
3 Keskmine	1,24	2,91	3,36	2,39
4 Keskmine	6,67	0,83	1,67	0,83
5 Keskmine	1,25	4,5	2,5	1,75
6 Keskmine	1,25	6,25	1,25	1,25
7 Keskmine	0,73	2,78	3,93	2,56
8 Keskmine	0,54	4,36	2,5	2,25
9 Keskmine	1,21	4,13	2,71	2,38
11 Keskmine	0,25	4,15	3,81	1,75
Kokku Keskmine	1,28	3,38	3,1	2,24

Autori koostatud

Analüüsidest saadud andmed, võib väita, et strateegia formuleerimisel ja planeerimisel tundsid tootmisettevõtte X töötajad, et see on nende enda või üksuse kohustus umbes 12,8% ulatuses. See ülesanne kuulub üksusejuhi või meistri kohustuste hulka umbes 33,8% ulatuses ning tootmisjuhi kohustuste hulka umbes 31% ulatuses. Juhtkonna kohustuseks hindasid töötajad strateegia formuleerimist ja planeerimist umbes 22,4% ulatuses.

Kui vaadata iga osakonda eraldi, siis huvitavaid tulemusi näitas 4. osakond. Kui kõikide osakondade hinnang, et see on nende kohustus, jäi vahemikku 2,5% kuni 16%, siis 4. osakond arvas, et see on nende ülesanne umbes 66,7% ulatuses. Osakond 6 leiab, et strateegia formuleerimine ja planeerimine on 62,5% ulatuses üksusejuhi või meistri

kohustus, samas kui üksuse, tootmisjuhi ja juhtkonna panus peaks olema võrdne ehk umbes 12,5%.

Sellega on analüüsitud üleminekuetapi kõik kolm protsessi eraldi võetuna. Autor otsustas analüüsida, kuidas töötajad hindasid üleminekuetappi tervikuna. Tabelis 14 on toodud keskmised hinnangud osakondade lõikes.

Tabel 14. Osakondade keskmised hinnangud ülemineku etapi kui terviku kohta

Osakond		Mina/Minu üksuse kohustus	Üksusejuhi/ meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,77	3,18	2,6	2,45
2	Keskmine	1,67	3,26	3,39	1,68
3	Keskmine	1,29	3,28	2,82	2,17
4	Keskmine	5,83	0,42	1,39	1,11
5	Keskmine	0,92	3,5	2,67	3,17
6	Keskmine	0,71	4,96	2,67	1,25
7	Keskmine	0,98	3,24	3,1	2,38
8	Keskmine	0,85	4,86	2,04	2,17
9	Keskmine	1,96	3,37	2,58	2,22
11	Keskmine	1,03	4,9	2,71	1,22
Kokku	Keskmine	1,5	3,5	2,76	2,21

Autori koostatud

Tootmisettevõtte X töötajate hinnangute järgi on üleminekuetapi tegevused tervikuna umbes 35% ulatuses üksusejuhi või meistri kohustus. 27,6% ulatuses on see ka tootmisjuhi ülesanne ning veidi vähemal määral ehk umbes 22% ulatuses peaks panustama juhtkond. Oma või enda üksuse ülesandeks pidas seda umbes 15% töötajatest. Täpsemaid hinnanguid saab vaadata tabelis 14.

Järgmise sammuna analüüsib autor töötajate tegevuse protsessi etapi hinnanguid. Kui ettevalmistusetapil oli kolm allosa, siis tegevuse etapis on neid neli. Esimeseks allosaks on protsessid, mis iseloomustavad edusammude jälgimist läbi eesmärkide täitmise. Allosa väited algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“:

- 1) jälgida, kuidas eesmärkide täitmine edeneb;
- 2) küsida tagasisidet, hindamaks, kuidas meil läheb (näiteks klientidelt või juhtkonnalt);

- 3) jälgida, et oleksime eesmärkide täitmisega graafikus;
- 4) meie osakonna liikmete teavitamine, kui oleme eesmärgi saavutanud.

Saadud tulemuste paremaks ülevaateks on koostatud tabel 15. Tabeli 15 andmed on toodud osakondade lõikes (koos standardhälbega, vt lisa 4).

Tabel. 15 Osakondade keskmised hinnangud tegevuse etapi esimesele allosale

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,13	4,5	3,06	1,31
2	Keskmine	0,94	3,81	4,13	1,12
3	Keskmine	1,39	3,4	3,11	2,1
4	Keskmine	5,67	3,17	1	0,16
5	Keskmine	0	3,38	4,25	2,38
6	Keskmine	0,25	5,63	2,88	1,25
7	Keskmine	0,7	2,85	3,93	1,63
8	Keskmine	0,21	4	3,21	2,57
9	Keskmine	0,71	5,3	3,63	0,88
11	Keskmine	0,46	5,17	3,33	1,13
Kokku	Keskmine	1,06	3,87	3,42	1,56

Autori koostatud

Edusammude jälgimine läbi eesmärkide täitmise on töötajate arvates umbes 38,7% ulatuses üksusejuhi või meistri kohustus ning ka tootmisjuhi ülesanne 34,2% ulatuses. Oma kohustust selles protsessis hindasid töötajad umbes 10%-le.

Osakondade hinnaguid eraldi vaadates selgub, et 4. osakond hindas selle protsessi oma kohustuseks siiski 56,7% ulatuses ning nende hinnagul peaks juhtkond sekkuma ainult 1,5% ulatuses. Hoopiski vastupidiselt hindasid oma panust kõik teised osakonnad – hinnang ei ületanud 15% piiri. Ka juhtkonna panus selles peaks olema suhteliselt madal. Suhteliselt suure panuse sellise protsessi peaks andma üksusejuht või meister – sellise hinnangu andsid mitmed osakonnad (32%–56% ulatuses, v.a osakond 7).

Järgmisena analüüsiti tegevuse etapi teist allosa, mis keskendub süsteemide jälgimisele. Allosa koosnes küsimustest, mis algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“:

- 1) jälgida, et tööks vajalikud seadmed / vahendid on olemas ja töökorras;
- 2) jälgida, et töökeskkond oleks korras (näiteks ohutus, tervishoid jms);
- 3) jälgida, et meil oleks meie eesmärkide täitmiseks piisavalt inimesi;
- 4) jälgida, et meie tööplaanid vastaksid üldisele tootmisplaanile.

Saadud tulemused on koondatud tabelisse 16. Arvutused on tehtud osakondade lõikes.

Tabel 16. Osakondade keskmised hinnangud tegevuse etapi teisele allosale

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	2,05	4,85	2,25	0,85
2	Keskmine	2,33	3,63	3,29	0,75
3	Keskmine	1,93	3,85	2,4	1,74
4	Keskmine	2,5	6,67	1,67	0,83
5	Keskmine	1	2,25	4,13	2,75
6	Keskmine	2,25	4,38	1,88	1,5
7	Keskmine	1,06	3,14	4,06	1,75
8	Keskmine	0,62	6,53	2,19	0,66
9	Keskmine	3	2,58	1,7	2,4
11	Keskmine	0,79	4,42	3,38	1,42
Kokku	Keskmine	1,76	4,11	2,75	1,38

Autori koostatud

Sarnaselt tegevuse etapi esimesele allosale hindavad töötajad ka süsteemide jälgimise protsessi kõige rohkem üksuse juhi või meistri kohustuseks – umbes 41,1% ulatuses. 27,5% ulatuses kuulub see ülesanne tootmisjuhile. Oma kohustust sellest on hinnatud 17,6%-le. Osakondade lõikes võib hinnanguid leida tabelist 20, kus autori hinnangul võrreldes teiste allosade hindamisega suuri iseärasusi ei paista olevat. Kõik osakonnad hindasid kohustust suhteliselt keskmisel tasemel.

Tegevuse etapi kolmas allosa keskendus meeskonna tegevuste jälgimise protsessi hindamisele. Küsimused, millest koosnes allosa, algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“:

- 1) jälgida, et töö sujuvaks kulgemiseks vajalikest käitumisreeglitest peetakse kinni (näiteks õigeaegne tööle tulemine);

- 2) juhtida tähelepanu olukorrale, kus kokkulepitud tootmis- ja kvaliteedinormidest ei peeta kinni;
- 3) ümberkorralduste tegemine, kui mõni töötaja vajab abi oma ülesannete täitmisel;
- 4) meeskonna liikmete informeerimine, kui tehtud töö ei vasta nõuetele.

Tabel 17. Osakondade keskmised hinnangud tegevuse etapi kolmandale allosale

Osakond	Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1 Keskmine	0,6	5,4	2,3	1,7
2 Keskmine	2,27	3,88	3,42	0,44
3 Keskmine	2,24	3,89	2,61	1,04
4 Keskmine	3,75	4,58	1,67	0
5 Keskmine	2,13	4	3,38	0,5
6 Keskmine	0	5,63	3,13	1,25
7 Keskmine	1,47	3,6	3,63	1,25
8 Keskmine	1,19	6,28	2,06	0,5
9 Keskmine	3,33	4	2,13	0,96
11 Keskmine	1,08	5,63	3,13	0,17
Kokku Keskmine	1,92	4,46	2,74	0,82

Autori koostatud

Meeskondade ehk antud juhul osakondade jälgimise kohustus on tootmisettevõtte X töötajate hinnangul 44,6% ulatuses üksusejuhi või meistri kohustus. Autori arvates on see üsna loogiline, sest tegemist on nende vahetu juhiga. Huvitav on tõdeda, et töötajate arvates kuulub see protsess juhtkonna kohustuste hulka vaid umbes 8% ulatuses ning oma panust hindasid nad umbes 19%-le.

Iga osakonda eraldi analüüsid selgub, et 8. osakonna töötajate hinnangu järgi on meeskonna protsesside jälgimise kohustus peaaegu 63% ulatuses üksusejuhi või meistri ülesanne, samal ajal kui 7. osakond hindas seda poole võrra väiksemaks. Täpsemaid hinnanguid saab vaadata tabelist 17.

Neljas ehk viimane tegevuse etapi allosa keskendus kooskõlastuse protsessidele. Sarnaselt teistele allosadele koosnes ka see osa neljast küsimusest, mis algasid sõnadega „Kelle ülesanne on...“:

- 1) tagada, et kogu töö tegemiseks vajalik info oleks pidevalt olemas;
- 2) tagada, et me pingutaksime ühes rütmis (kui kusagil on ülekoormus, siis teised ei tee tegevusi, mis ülekoormust veelgi suurendaks);
- 3) tegevuste üksteisega kooskõlastamine (nii osakonna sees kui osakondade ja üksuste vahel);
- 4) jälgida, et töö saaks valmis siis, kui tellija/tarbija seda vajab.

Tulemuste parema ülevaate eesmärgil on koostatud tabel 18. Sarnaselt kõigi teiste osadega on ka selles osas hinnangud esitatud osakondade lõikes.

Tabel 18. Osakondade keskmised hinnangud tegevuse etapi neljandale allosale

Osakond	Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1 Keskmine	1,25	4,4	3,8	0,55
2 Keskmine	1,18	4,09	4,09	0,64
3 Keskmine	1,67	3,81	2,78	1,74
4 Keskmine	5,83	3,33	1,67	0,83
5 Keskmine	1,5	3,75	4,5	0,25
6 Keskmine	0	4,38	5	0,63
7 Keskmine	1	3,83	3,66	1,69
8 Keskmine	0,75	6,22	2,13	0,97
9 Keskmine	1,29	5,13	4,13	0,71
11 Keskmine	0,67	4,75	4,04	0,83
Kokku Keskmine	1,38	4,38	3,14	1,1

Autori koostatud

Analüüsid tegevuse etapi viimast allosa selgub, et töötajate hinnangul on kooskõlastamise protsessid peaaegu 44% ulatuses üksuse juhi kohustus, sarnaselt eelmisele protsessile. Liigi 31,5% ulatuses on see tootmisjuhi töö ning oma üksus peaks panustama sellesse umbes 14% ulatuses.

Osakondi eraldi vaadatuna selgub, et 4. osakond hindab tegevuste kooskõlastuse protsessi oma kohustuste hulka umbes 58% ulatuses, samal ajal kui 6. osakond arvab, et see ei ole absoluutselt nende ülesanne. Kõikide osakondade hinnang juhtkonna ülesandele selles protsessis oli suhteliselt madal.

Järgmise etapina hindab autor hindab tegevuse etappi tervikuna. Töötajate hinnangud on koondatud tabelisse 19 osakondade lõikes.

Tabel 19. Osakondade keskmised hinnangud tegevuse etapile

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1,0	Keskmine	1,36	5,13	2,7	0,81
2,0	Keskmine	1,72	3,78	3,68	0,83
3,0	Keskmine	1,81	3,74	2,77	1,67
4,0	Keskmine	4,44	4,44	1,5	0,46
5,0	Keskmine	1,16	3,34	4,06	1,47
6,0	Keskmine	0,63	5	3,22	1,16
7	Keskmine	1,21	3,56	3,79	1,47
8	Keskmine	0,64	6,11	2,21	1,05
9	Keskmine	2,19	4,13	2,66	1,33
11	Keskmine	0,75	5,3	3,47	0,89
Kokku	Keskmine	1,57	4,3	3,01	1,21

Autori koostatud

Töötajate hinnangul on tegevuse etapp suures osas üksuse juhi või meistri kohustus – umbes 43% ulatuses. Autori arvates on see jälgitav ka eraldi allosade lõikes. Ligikaudu 30% ulatuses see on tootmisjuhi kohustus, samas kui oma üksuse kohustuseks peavad töötajad seda ligikaudu 16% ulatuses. Umbes 12% ulatuses jääb kohustus juhtkonnale.

Osakondi eraldi vaadates selgub, et 8. osakond hindas tegevuse etappi umbes 61% ulatuses üksuse juhi või meistri ülesandeks ning oma osakonna kohustus jäi alla 6,5%. Osakond 1 ja 6 arvasid samuti, et see on üle 50% ulatuses üksuse juhi või meistri ülesanne. Osakond 4 hindas, et see on nende enda kohustus 44,4% ulatuses, millega see osakond eristus oluliselt teistest osakondadest (järgmine osakond 9 umbes 21%). Osakonna 5 töötajate hinnangul on see ligi 40% ulatuses siiski tootmisjuhi kohustus.

Järgmise sammuna viis autor läbi korrelatsioonianalüüsi eesmärgiga selgitada välja, kas struktuurse võimustamise ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahel eksisteerib seos. Autor otsustas analüüsida seose olemasolu kõikide struktuurse võimustamise allosade (3 üleminekuprotsessi ja 4 tegevuse protsessi) ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahel.

Esimesena analüüsis autor seost struktuurse võimustamise üleminekuetapi esimese allosa „missiooni analüüs“ ja psühholoogilise võimustamise komponentide (täendusrikkus, võimekus, autonoomia, mõju) vahel. Läbiviidud analüüsist selgus, et statistiliselt oluline, kuid nõrk seos ($0,259$ olulisusnivool $0,05$) eksisteerib tähendusrikkuse ja üksuse juhi/meistri kohustuste vahel. See tähendab, et kui töötajad tunnetavad, et üksuse juhi missiooni analüüsimise kohustus suureneb, kasvab ka meeskonna usk, et nende töö on tähtis ja väärtuslik. Samuti on olemas veidi tugevam seos ($0,345$) autonoomia ja üksuse juhi ülesannete vahel (olulisusnivool $0,01$) ehk meistri missiooni analüüsi kohustuste suurenemisel kasvab ka töötajate vabadus otsustada tööülesannete täitmise viisi üle. Lisaks selle selgus, et on olemas vastassuunaline seos ($-0,37$ olulisusnivool $0,01$) mõju ja juhtkonna kohustuste vahel, mis on aga üsna loogiline. Kui juhtkonna ülesanded missiooni analüüsimise osas suurenevad, siis töötajad tunnevad, et nende üksuste töö mõju tegevuste tulemustele väheneb.

Järgmise sammuna analüüsis autor seose olemasolu teise struktuurse võimustamise allosa ja psühholoogilise võimustamise nelja komponendi vahel. Teine struktuurse võimustamise allosa iseloomustas eesmärkide täpsustamise protsessi, sisaldades endas eesmärkide püstitamist ja nende täpsustamist. Analüüsi käigus jõudis autor järelduseni, et statistiliselt oluline (olulisusnivoo $0,05$), kuid samas negatiivne nõrk seos on olemas juhtkonna kohustuste ja mõju komponendi vahel ($-0,283$) ning juhtkonna kohustuste ja tähendusrikkuse komponendi vahel ($-0,28$). Sisuliselt tähendab see, et kui töötajad tunnetavad, et eesmärkide täpsustamise funktsiooni täitmise ülesanne on pigem juhtkonna kohustus, ei võimalda see neil mõjutada positiivselt ettevõtte tegevusi. Samal ajal nõrgeneb ka töötajate usk oma tulemuslikkusesse, kui tugevneb juhtkonna eesmärkide täpsustamise kohustus.

Kolmanda struktuurse võimustamise allosa, milleks on üleminekuetapi viimane protsess, ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahelise seose uurimisel selgus, et nende vahel ei ole olemas statistiliselt olulist seost. See viitab sellele, et strateegia formuleerimise ja planeerimise protsessi puhul, mis sisaldab endas pädeva tegevuskava loomist, tagavaraplaanide väljatöötamist ning hindamise protsesse, ei ole

mõju töötajate tunnetusele märgata. Teisisõnu, töötajate mõju, autonoomia, tähendusrikkuse ja võimu tunne sellest protsessist ei sõltu.

Sellega teeb autor vahekokkuvõtte. Analüüsides tootmisettevõtte X struktuurse võimustamise esimese ehk üleminekuetapi ja psühholoogilise võimustamise nelja komponendi vahelist seost, jõudis autor järelduseni, et tugevat seost nende vahel ei eksisteeri. Küll aga esineb nõrk seos üksuse juhi missiooni analüüsimise protsessi kohustuse ja töötajate tähendusrikkuse ja iseseisvuse tunnetuse vahel. See tähendab, et kui töötajad tunnetavad, et üksuse juhi/meistri missiooni analüüsi teostamise kohustus suureneb, kasvab ka töötajate tunnetus, et nemad saavad teha tööd iseseisvalt ning et seda ka väärtustatakse. Samal ajal on olemas ka veidi tugevam vastassuunaline seos töötajate mõju tunnetuse ja juhtkonna kohustuste vahel. See tähendab, et töötajate uskumus, et nende töö avaldab mõju tegevuste tulemustele, nõrgeneb, kui nad tunnevad juhtkonna missiooni analüüsimise kohustuse tugevnemist. Lisaks sellele, kui töötajad tunnevad, et juhtkonna eesmärkide täpsustamise protsessi täitmise kohustus suureneb, siis nende uskumus, et nende töö avaldab mõju tegevuste tulemustele, ning nende tähtsus ja väärikus väheneb.

Autor jätkab struktuurse võimustamise teise etapi ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahelise seose analüüsimisega. Tegevusetappi esimese allosa ehk edusammude jälgimisel läbi eesmärkide täitmise on statistiliselt oluline (olulisusnivool 0,05), kuid siiski nõrk vastassuunaline seos (-0,283) juhtkonna kohustuse ja tähendusrikkuse komponendi vahel ning juhtkonna ja võimu komponentide vahel. Tootmisettevõtte X töötajad tunnetavad, et juhtkonna läbi eesmärkide edusammude jälgimise kohustuse suurenemisel väheneb nende uskumus, et nende töö avaldab mõju tegevuste tulemustele, samuti väheneb ka usk, et nad suudavad olla efektiivsed.

Järgmise sammuna vaadeldakse psühholoogilise võimustamise komponentide ja struktuurse võimustamise tegevuse etapi teise allosa ehk süsteemide jälgimise protsessi vahelist seost. Selgus, et vastassuunaline statistiliselt oluline, kuid nõrk seos (-0,254 olulisusnivool 0,05) on vaid tähendusrikkuse komponendi ja juhtkonna kohustuste vahel. Kui tootmisettevõtte X töötajad tunnetavad, et juhtkonna kohustus süsteemide jälgimise protsessis suureneb, siis väheneb töötajate usk, et nende töö on tähtis ja väärtuslik.

Eelviimase struktuurse võimustamise allosa ehk meeskonna tegevuse jälgimise protsessi ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahelise seose analüüsimisel selgus, et statistiliselt oluline vastassuunaline seos usaldusnivool 0,01 eksisteerib juhtkonna kohustuse ja kõikide nelja psühholoogilise võimustamise komponendi vahel. Statistiliselt kõige tugevam nendest on seos mõju komponendi ja juhtkonna kohustuse vahel (-0,429). Vastassuunaline seos tegevuse jälgimise etapil esines ka juhtkonna kohustuse ja tähendusrikkuse (-0,391) ning ka autonoomia (-0,347) ja võimu (-0,341) komponendi vahel. Sellest võib järeldada, et kui suureneb juhtkonna kohustus meeskonna tegevust jälgida, tunnetavad töötajad otsustusvabaduse vähenemist ning nende töö tõhusus väheneb. Lisaks sellele tunnetavad nad, et nende töö tähtsus langeb ning et nende töö mõju tegevuste tulemustele nõrgeneb.

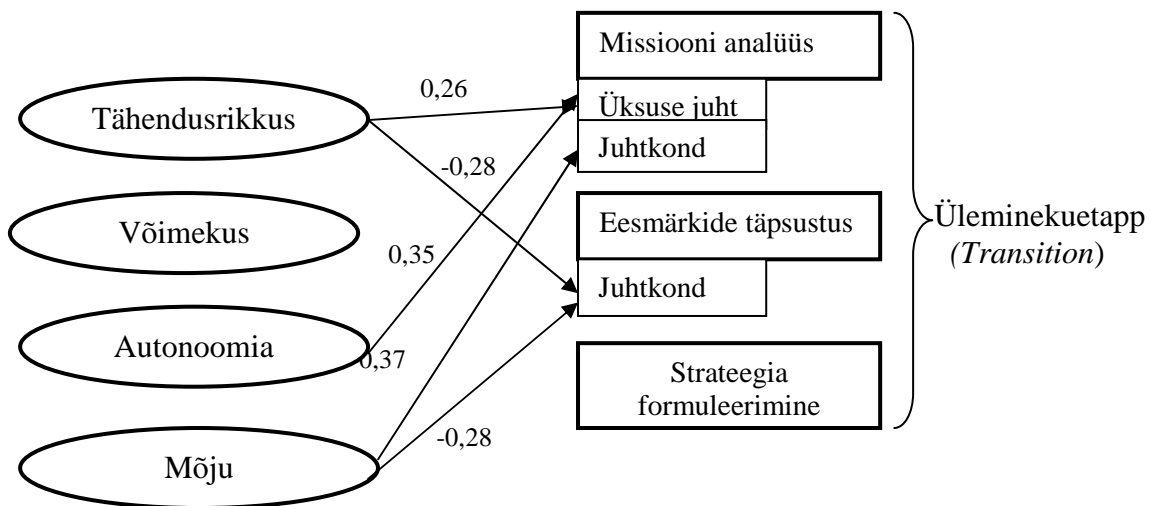
Viimase struktuurse võimustamise allosa ehk kooskõlastamise protsessi ja psühholoogilise võimustamise komponentide vahelise seose analüüsimisest selgus, et tulemused olid eelnevatest veidi erinevad. Analüüsist selgus, et statistiliselt oluline (olulisusnivool 0,05) nõrk negatiivne seos (-0,297) esines töötaja enda või tema üksuse kohustuse ja psühholoogilise võimustamise tähendusrikkuse komponendi vahel. Töötajad tunnetavad, et kooskõlastuse protsessi kohustuse suurenemisel väheneb nende usk sellesse, et töö, mida nad teevad, omab tähtsust organisatsiooni jaoks. Samal ajal nende tunne, et töö omab tähtsust, kasvab, kui suureneb nende tunnetus üksuse juhi/meistri kooskõlastamise protsessi kohustuse suurenemise kohta. Sellele viitab statistiliselt oluline positiivne seos (0,342 olulisusnivool 0,01). Juhtkonna kohustuse ja psühholoogilise võimustamise kõikide komponentide vahel valitseb sarnaselt eelmisele struktuurse võimustamise allosale statistiliselt oluline negatiivne seos. Kõige tugevam negatiivne seos (-0,414 olulisusnivool 0,01) esines autonoomia komponendi ja juhtkonna kohustuse vahel. Tugev seos oli juhtkonna kohustuste ja mõju komponendi vahel (-0,339 olulisusnivool 0,01), millele järgnes tähendusrikkuse (-0,314 olulisusnivool 0,01) ja võimu komponent (-0,243 olulisusnivool 0,05). Sellest võib teha järelduse töötajate tunnetuse kohta. Kui suureneb juhtkonna kohustus kooskõlastamise protsessi osas, tunnevad töötajad, et nende vabadus otsustada oma tööülesannete täitmise otsustamise viisi üle ning nende töö tõhusus vähenevad. Lisaks sellele tunnevad nad, et nende töö tähtsus langeb, ning nende töö mõju tegevuste tulemustele nõrgeneb.

Autor viis läbi korrelatsioonianalüüsid psühholoogilise võimustamise komponentide ja struktuurse võimustamise protsesside vahel. Tulemused on esitatud joonisel 10.

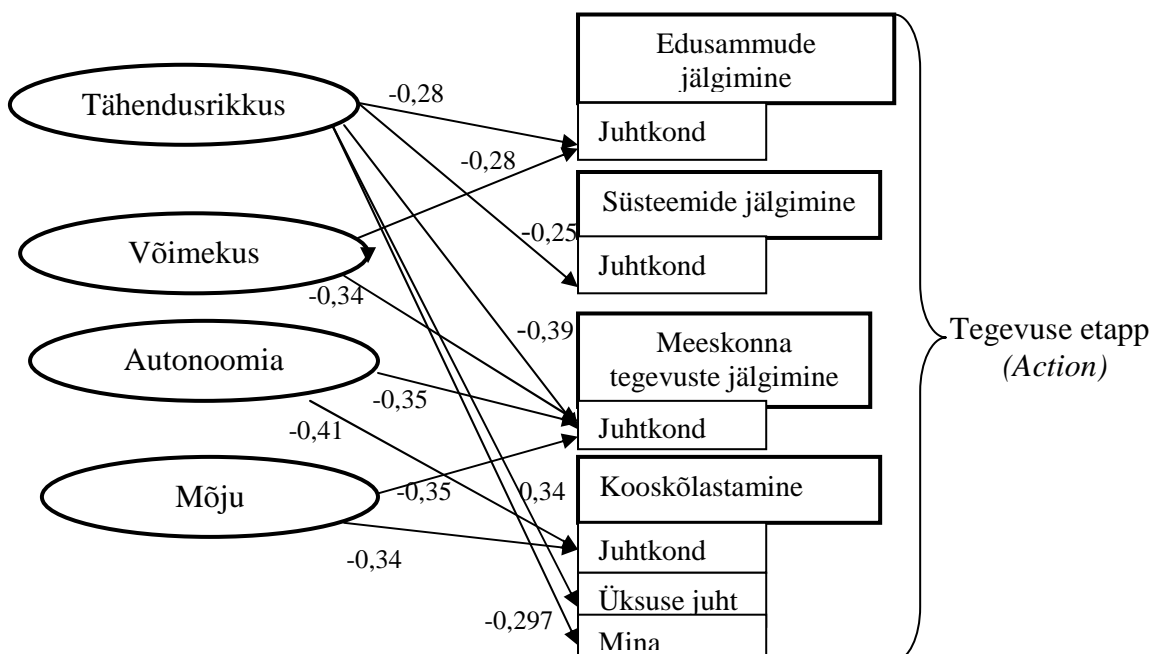
Psühholoogiline võimustamine
(*Psychological empowerment*)

Struktuurne võimustamine
(*Structural empowerment*)

I. osa.



II. osa.



Joonis 11. Psühholoogilise võimustamise komponentide ja struktuurse võimustamise protsesside vaheline seos

Joonisel 11 on esitatud kokkuvõtte psühholoogilise võimustamise nelja komponendi (täheendusrikkus, võimekus, autonoomia ja mõju) ning struktuurse võimustamise seitsme protsessi vahelistest seostest. Joonise esimene osa iseloomustab psühholoogilise võimustamise komponentide ja struktuurse võimustamise üleminekuetapi seoseid. Üleminekuetapp on aeg, mil peamiselt keskendutakse hindamise ja/või planeerimise tegevustele eesmärkide saavutamiseks ja tegevuse suuna ning eesmärkide täpsustamiseks. Analüüsist võib järeldada, et tootmisettevõtte X strateegia formuleerimine ei avalda olulist mõju töötajate võimustamise tunnetamise tasemele. Käesolevas ettevõttes võiks see tähendada seda, et oma töö tegemisel ei tunne töötajad oma kaasatust ettevõtte strateegia formuleerimisega seotud protsessidesse. Siin võib tõmmata paralleele sellega, et töötajate kuuluvustunne ettevõtte suhtes oli ka suhteliselt madalal tasemel. Autori arvates väljendab see töötajate ükskõiksust selles osas.

Lisaks sellele ei sõltu tootmisettevõtte X töötajate usk oma võimetusse sellest, kas töötajad on kaasatud ettevõtte missiooni analüüsimise protsessi ning eesmärkide ja strateegia formuleerimisesse. Ka siin võib tõmmata paralleele sellega, et töötajate hinnang oma võimesse teha tööd hästi ja mõjutada ettevõtte tulemusi oli suhteliselt kõrge.

Üleminekuetapi protsesside puhul ei esinenud seost töötaja ja nende enda kohustuse tunnetamisega selle suhtes. See tähendab, et nad ei tunne kaasatust eesmärkide täpsustamisse, strateegia formuleerimisse ning missiooni analüüsimisse. Nende tunnetuse järgi kuulub see pigem juhtkonna ülesannete hulka.

Tegevuse etapp tähendab aega, mil tegeletakse tegevustega, mis viivad eesmärkide täitmiseni. Tootmisettevõttes X tunnetavad töötajad, et kui juhtkond jälgib nende edusamme (varem kokkulepitud eesmärkide täitmise järgi), siis nende usk oma võimetusse ja töö tähtsusesse väheneb. Sellest võib järeldada, et töötajad tajusid negatiivselt kui juhtkonna sekkub nende edusammused jälgimisse kuid samal ajal nad ei tunne ka oma kaasatus selle protsessi. Autori arvates võib seda põhjustada töötajate tunne, et neid ei usaldata töö tegemisel ning juhtkond jälgima pidevalt tehtud edusamme. Samal ajal on edusammude jälgimine oluline protsess, sest see peegeldab, kas ettevõtte liigub oma tegevusega õiges suunas. Lisaks sellele tundsid töötajad, et kui juhtkond jälgib rohkem meeskonna tegevust, siis väheneb nende vabadus otsustada oma

tööülesannete täitmise viiside üle ning nende töö tõhusus halveneb. Lisaks sellele tunnetavad nad, et nende töö tähtsus langeb ning nende töö mõju tegevuste tulemustele nõrgeneb. Sellest võib teha järelduse töötajate tunnetuse kohta. Kui suureneb juhtkonna kohustus kooskõlastada erinevaid tööprotsesse, siis tunnevad töötajad, et väheneb vabadus otsustada oma tööülesannete täitmise viisi üle ning nende töö tõhusus halveneb. Veel tunnevad nad, et nende töö tähtsus langeb ning nende töö mõju tegevuste tulemustele nõrgeneb. Autori arvates on ka siin oluline meelde tuletada, et töötajad hindasid autonoomia komponenti suhteliselt keskmiselt (ehk iseseisvuse iseloomustamisel oli keskmine hinnang „iseloomustab mõningal määral“. See tähendab, et nad ei tunne ennast töö tegemisel ja otsustamisel iseseisva ja vabana, mis omakorda peegeldub ka tegevuste etapi erinevate protsesside puhul.

Kokkuvõttes võib öelda et erinevate psühholoogilise võimustamise komponentide ja struktuurse võimustamise protsesside vahel esinesid enamasti statiliselt olulised kuid nõrgad seosed. See tähendab, et erinevad tööga seotud ettevalmistus ja tegevuse protsessid mõjutavad töötajate tunnetuslike aspekte vaid vähesel määral. Seosed olid nii positiivsed kui ka vastassuunalised. Positiivsed seoseid esines oluliselt vähem kui vastassuunalisi seoseid. Autori arvates see on märk sellest, et tootmisettevõtte X töötajate võimustamise tunne langeb kui juhtkonna roll nendes protsessides suureneb ning vastupidi. Selgus ka see, et töötajad tunnevad oma osalemise ja kaasamise protsessidesse vaid vähesel määral. Juhtkonnale tasub pöörata sellele tähelepanu, sest mitmes teoreetilistes uuringutes oli tõestatud, et kaasamine ja osalemine erinevates otsustamise protsessides avaldas positiivsed mõju töötajate tunnetuslikele aspektidele, mis on aga üheks organisatsiooni eduteguriks.

KOKKUVÕTE

Võimustamise kontseptsioon ei ole uus ning on olnud kasutusel pikemat aega. Võimustamise defineerimisel on raske välja tuua üht konkreetset definitsiooni, mis kirjeldaks protsessi igast aspektist. Terminit kasutatakse peamiselt seoses organisatsiooniliste tegevustega ja juhtimise meetoditega. Ühelt poolt on võimustamine seotud võimu delegeerimise ja otsustusprotsessi detsentraliseerimisega, teiselt poolt aga on olulisel kohal töötajate motiveerimine ning lojaalsuse suurendamine.

Võimustamist võib jagada kaheks: struktuurseks ja psühholoogiliseks võimustamiseks. Esimene käsitleb võimustamist lähtuvalt organisatsioonikesksetest aspektidest, milleks on võimu delegeerimine, osalemine, otsustamine, kaasamine, eestvedamine, autonoomia ja tulemuslikkus. Sellist kontseptsiooni ei saa aga pidada terviklikuks, sest arvesse ei ole võetud aspekte, mis on seotud töötajate tajuga, kuigi see on oluline töötulemuste ja kogu organisatsiooni edukuse seisukohast. Seda, kuidas töötaja reageerib võimustamise protsessile emotsionaalsest ja psühholoogilisest vaatepunktist, uurib psühholoogiline võimustamine.

Psühholoogiline võimustamine keskendub individuaalsetele aspektidele: sisemine motivatsioon, enesetõhusus, tajuga ja reaktsioon. Selline lähenemine on pigem seotud võimustamise kui personaalsete uskumuste ja arusaamistega oma rollist organisatsioonis. Töötajate jaoks on oluline tunda, et töö, mida nad teevad, on tähtis ja väärtuslik mitte ainult nende endi jaoks, vaid kogu organisatsiooni jaoks. Psühholoogilise võimustamise uuringutes keskendutakse nii individuaalsele kui ka meeskondlikule tasandile.

Eespool toodud käsitlustest võib järeldada, et tegemist on teatud juhtimisstiiliga. Võimustamise rakendamisega paraneb töötajate arusaam töökorraldusest, motivatsioon ning ka rahuolu tööga, mille tulemusena paraneb kogu organisatsiooni tulemuslikkus.

Struktuurne ja psühholoogiline võimustamine ei ole vastuolulised kontseptsioonid, vaid võivad üksteist oluliselt täiendada.

Psühholoogilise võimustamise analüüsimiseks on välja töötatud neljadimensiooniline mudel. Võimustamise tunnetuse puhul on olulised kõik neli komponenti. Mudeli komponentideks on:

- tähendusrikkus – töötajate tunnetus, et nende töö on tähtis;
- võimekus – töötajate usk, et nemad võivad olla edukad;
- autonoomia – töötajate vabadus otsustada tööülesannete teostamise viisi üle;
- mõju – töötajate usk, et nende töö avaldab mõju tegevuste tulemustele.

Struktuurse võimustamise analüüsimiseks võib organisatsiooni tegevuse tinglikult jaotada kaheks etapiks – ülemineku- ja tegevuse etapiks. Esimene etapp on tööks ettevalmistumise periood, mis koosneb kolmest protsessist, milleks on missiooni analüüs, eesmärkide täpsustamine ning strateegia formuleerimine ja planeerimine. Teine etapp sisaldab endas nelja protsessi: edusammude ja süsteemide jälgimine, meeskonna tegevuse jälgimine ning tegevuste kooskõlastamise protsessid. Teine ehk tegevuse etapp on periood, mil kõik tegevused on suunatud ettevõtte reaalsete eesmärkide saavutamisele.

Käesoleva bakalaureusetöö raames selgitati välja, kas on olemas seos struktuurse ja psühholoogilise võimustamise ning nende komponentide vahel tootmisettevõttes X. Tootmisvaldkonnas hõivatud töötajate seas läbiviidud uuringu põhjal selgus, et on olemas tugev positiivne seos psühholoogilise võimustamise ja selle komponentide vahel, mis on sarnane teoreetilises osas käsitletud uuringute tulemustega. Samal ajal esineb keskmise tugevusega seos kõigi nelja komponendi (tähendusrikkus, võimekus, autonoomia ja mõju) vahel. Lisaks sellele uuriti vähesel määral ka psühholoogilise võimustamise ja töörahulolu vahelise seose olemasolu, mille tulemusena selgus, et on olemas nõrk seos, vaatamata sellele, et mitmed autorid rõhutavad tugeva seose olemasolu. Struktuurse ja psühholoogilise võimustamise komponentide ja protsesside vahel esines vaid nõrk seos, mis enamasti oli negatiivse suunaga.

Analüüsist selgus, et tootmisettevõtte X strateegia formuleerimine ei avalda statistiliselt olulist mõju töötajate võimustamise tunnetuse tasemele, mis viitab sellele, et oma töö tegemisel ei ole nende jaoks oluline osalemine ja kaasatus ettevõtte strateegia formuleerimise protsessidesse. Samal ajal hindasid ettevõtte töötajad oma kuuluvustunnet ettevõtte suhtes üsna madalaks.

Huvitav fakt on see, et töötajad hindasid oma võime teha tööd hästi ja mõjutada tulemust suhteliselt kõrgelt. Samal ajal kui nende usk oma võimesse olla efektiivsed ei sõltu osalemisest ettevõtte missioonis, eesmärkide analüüsimises ning strateegia formuleerimises.

Ei esinenud seost ka töötaja ja nende isiklike kohustuse tunnetamisega, mis tähendab, et nad ei tunneta osalemist ja kaasatust eesmärkide täpsustamise, strateegia formuleerimise ning missiooni analüüsimise protsessidesse. Nende tunnetuste järgi kuulub see pigem juhtkonna ülesannete hulka. Sellest järeldub, et Tootmisettevõtte X töötajate kaasamine ja osalemine planeerimisprotsessidesse ei mõjuta nende autonoomia, võimekuse, tähendusrikkuse ja mõju tunnet.

Tegevuse etappi analüüsimisel selgus, et juhtkonna liigne kontroll alandab töötajate psühholoogilise võimustamise tunnet. Tootmisettevõtte X töötajad tunnetavad, et kui juhtkond kontrollib nende edusamme (varem kokkulepitud eesmärkide täitmise järgi), siis nende usk oma võimetesse ja töö tähendusse langeb. Seda võib põhjustada töötajate tunnetus, et neid ei usaldata töö tegemisel ning juhtkond jälgib pidevalt tehtud edusamme. Samal ajal on edusammude jälgimine oluline protsess, sest see peegeldab, kas ettevõtte liigub oma tegevusega õiges suunas eesmärkide täitmise poole.

Lisaks sellele tundsid töötajad, et kui juhtkond jälgib rohkem meeskonna tegevust, väheneb nende vabadus otsustada oma tööülesannete täitmise viisi üle ning nende töö tõhusus kahaneb. Töötajad tunnetavad, et nende töö tähtsus langeb ning nende töö mõju tegevuste tulemustele nõrgeneb. Sellest võib teha järelduse töötajate tunnetuse kohta. Kui suureneb juhtkonna kohustus tegevuste kooskõlastamise protsessi osas, tunnevad töötajad, et nende vabadus otsustada oma tööülesannete täitmise viisi üle väheneb ning nende töö tõhusus kahaneb. Lisaks sellele tunnevad nad, et nende töö tähtsus langeb ning nende töö mõju tegevuste tulemustele nõrgeneb.

Tootmisettevõtte X struktuurse ja psühholoogilise võimustamise ning nende komponentide omavaheliste seoste analüüs võimaldab teha mõned ettepanekud juhtkonnale, millele tasuks pöörata tähelepanu. Erinevate tööprotsesside analüüsimisel hindasid töötajad enamasti oma osalemise ja kaasatust otsustamise protsessidele madalamalt kui näiteks üksuse juhi või tootmisjuhi kaasatust. Ei olnud ka autonoomia ehk iseseisvuse tunne töö tegemisel töötajate poolt kõrgelt hinnatud. See on oluline võimustamise komponent, mille puudumisel langeb ka võimustatuse tunnetuse tase. Juhtkonnal tasuks mõelda sellise strateegia rakendamisele, kus töötajatel on suurem vabadus otsustada tööülesannete teostamise viisi üle ning ka võtta suurem vastutus tehtud töö eest. See võimaldab suurendada nende motivatsiooni teha oma tööd paremini, mis aitab ka üldisi tulemusi parandada.

Etapil, mil toimuvad olulised ettevalmistusprotsessid (strateegia planeerimine, missiooni täpsustamine, eesmärkide seadmine), oli töötajate kaasatuse tunne peaaegu olematu. Juhtkonnal tasuks pöörata sellele tähelepanu ning ehitada oma tegevus üles nii, et kaasata ka töötajaid nendesse protsessidesse. Töötajate kaasamisega on võimalik saada uusi ideid tööprotsesside võimalikuks parandamiseks. Lisaks sellele aitaks see paremini aru saada, miks mõned eesmärgid ei täitu. Samal ajal aitab see vältida olukordi, kus eesmärgid on seatud juhtkonna poolt ning töötajad ei saa nende sisust täpselt aru. See võib avaldada pärssivat mõju tulemustele.

Üheks oluliseks momendiks, mis selgus käesoleva analüüsi käigus, on asjaolu, et töötajate kuuluvustunne ettevõtte suhtes oli üsna madalal tasemel. See toob endaga kaasa rahulolematust kolleegide vastu, kellega nad igapäevaselt kokku puutuvad. Lisaks sellele ei tähenda emotsionaalne seotus tööandjaga neile palju. Seda põhjustavat asjaolu tasub uurida lähemalt, sest see võib olla tulevikus oluliseks probleemiks ettevõtte jaoks. Kui töötajad ei tunne ennast töö tegemisel hästi, siis peegeldub see ka nende töötulemustes.

Edaspidi on antud tööd võimalik mitmes suunas edasi arendada. Üheks võimaluseks selleks on analüüsida täpsemalt töörahulolu seost nii struktuurse kui ka psühholoogilise võimustamisega nii individuaalsel kui ka meeskondlikul tasandil. Käesoleva uuringu raames analüüsiti ainult tootmises hõivatud töötajate ehk alluvate vastuseid ja hinnanguid. Järgmise sammuna võiks lisaks alluvatele kaasata uuringusse ka juhtkonna

esindajaid. Nii oleks võimalik välja selgitada, kas alluvad ja juhtkond tajuvad võimustamist sarnaselt või mitte.

KASUTATUD ALLIKAD

1. **Allen, N.J., Meyer, J.P.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, pp. 1-18
2. **Babakus, E. Yavas, U.** Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes. A study of frontline bank employees. – *International Journal of Bank Marketing*, 2010, pp 222-238
3. **Bartunek, J.M, Spreitzer, G.M.** The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. Empowerment in the late 20th Century.- *Journal of Management Inquiry*, 2006, pp 255-264
4. **Blanchard, K.** Out with the old and in with the new. – *Incentive*, 1997, pp 59-62
5. **Cacioppe, R.** Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. - *Leadership & Organizational Development Journal*, 1998, pp 264-274
6. **Chen, G., Kanfer, R.** Toward a system theory of motivated behavior in work teams. – *Research in Organizational Behavior*, 2006, pp 223-267
7. **Chen, G., Kirkman, B.L, Allen, D., Rosen.** A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in teams. - *Journal of Applied Psychology*, 2007, pp. 331-346
8. **Conger, J.A, Kanungo, N.** The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. – *Academy of Management Review*, 1988, pp 471-482
9. **Daft, R.L.,** The leadership experience. - International student 4th edition, 2008
10. **Dehkordi, L. F., Kamrani, M. N., Ardestani, H. A., Abdolmanafi, S.** Correlation between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational commitment. – *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 2011, pp. 808-822
11. **D’Innocenzo, L., Mathieu, J.M., Kukenberger, M.R.** A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership – Team Performance Relations, 2014, p 1-56

12. **Ergeneli, A, Saglam,A, Mertin, S.** Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. – Journal of Business Research, 2007, pp 41-49
13. **Ergeneli, A., Bitmis, M.G.** Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction 21st century workplace. – Social Behavioral Sciences, 2011, pp. 1143-1153
14. **Eylon, D.** Understanding empowerment and resolving its paradox. Lessons from Mary Parker Follett. – Journal of Management History, 1998, pp. 16-28
15. **Geroy, G. D., Anderson, J., Wright, P. C.** Strategic performance empowerment model. – MCB University Press, 1998, Vol. 6, pp. 57-65.
16. **Hempel, P.S, Zhang, Z-X., Han, Y.** Team Empowerment and the Contrasting Effects of Formalization. - Journal of Management, 2012, pp. 475-501
17. **Hackman, J.R., Oldham, G.R.** Development of the job diagnostic survey. – Journal of Applied Psychology, 1975, pp 159-170
18. **Hackman, J.R., Oldham, G.R.,** Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. – Organizational Behavior and Human Performance, 1976, pp 250-279
19. **Kirkman, B.L., Rosen,B.** Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. – Academy of Management Journal, 1999, pp 58-74
20. **Laschinger, H.K.S., Finengan, J.E., Shamian, J., Wilk,P.** A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. – Journal of Organizational Behavior, 2004, pp 527-545
21. **Mathieu, J.M., Marks, M.A., Zaccaro, S.J.** A Temporary based framework and taxonomy of team processes. – Academy of Management Review 2001, pp. 356-376
22. **Mathieu, J.M., Marks, M.A.** Unpublished, 2006
23. **Mathieu, J.M., Gilson, L.L., Ruddy, T.M.** Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. - Journal of Applied Psychology, 2006, pp 97-108
24. **Mathieu, J.M, Maynard, M.T., Rapp, T., Gilson, L.** The Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancement and a Glimpse Into the Future - Journal of Management, 2008, pp. 410-476

25. **Maynard, M. T., Gilson, L. L., Mathieu, J. E.** Empowerment – Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. – *Journal of Management*, 2012, pp. 1231-1281.
26. **Maynard, M.T., Mathieu, J.M., Gilson, L.L., O’Boyle, E.B., Cigularov, K.P.** Drivers and outcomes of team psychological empowerment: a meta-analytic review and model test. – *Organizational Psychology Review*, 2012, pp 101-137
27. **Menon, S.T.** Employee Empowerment: An Integrative Psychological approach. – *Applied Psychology: An International Review*, 2001, pp 153-180
28. **Mills, P. K., Ungson, G. R.** Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *Business Source Complete*, 2003, pp. 143-53
29. **Pearce, J.L., Gregersen, H.B.** Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of felt Responsibility. – *American Psychological Association*. 1991, pp 838-844
30. **Pearce, J.L.** The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. - *The Academy of Management Executive*. 2004, pp.47-59
31. **Seibert, S. E., Silver, S.R., Randolph, W.A.** Taking Empowerment the Next Level: Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. - *The Academy of Management Journal*, 2004, pp. 332-349
32. **Seibert, S. E., Wang, G., Courtright, S.P.** Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta- Analytic Review. – *Journal of Applied Psychology*, 2011, pp 981-1003
33. Structural empowerment in organization.
[<http://structuralempowerment.weebly.com/objectives.html>] 10.01.2014
34. **Spreitzer, G.M.** Taking Stock: A Review of More than 20 Years on Research of Empowerment at Work. - *Organizational Handbook, The Sage Handbook*. 2008, pp 54-73
35. **Spreitzer, G.M.** Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements, and Validation. – *Academy of Management Journal*, 1995, pp. 1442-1465

36. **Taborda, M., Carlos, G.** Leadership, Teamwork and Empowerment: Future Management Trends. – Cost Engineering, 2000, Vol. 42, No. 10.
37. **Van der Vegt, G.S., Emans, B.J., M., Van de Vliert, E.** Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. – Personnel Psychology, 2001, pp 51-69.
38. **Vogt, J.F., Giunipero, L.C.** Empowering the Purchasing Function: Moving to Team Decisions. - International Journal of Purchasing and Materials Management, 1997, pp 8-15
39. **Wallace, J.C., Johnson, P.D., Mathe, K., Paul, J.** Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. – American Psychological Association, 2011, pp. 840-850

LISAD

Lisa 1

I.

A OSA – Meeskonna psühholoogiline võimustamine (Kirkman & Rosen 1997)

Palun kasuta hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi, e – iseloomustab väga hästi

- | | |
|--|------------------|
| 1. Minu üksus usub endasse | <i>a b c d e</i> |
| 2. Minu üksus suudab palju korda saata, kui teeb kõvasti tööd | <i>a b c d e</i> |
| 3. Minu üksus usub, et ta võib olla väga tulemuslik | <i>a b c d e</i> |
| 4. Minu üksus usub, et tema poolt täidetavad tööülesanded on väga olulised | <i>a b c d e</i> |
| 5. Minu üksus tunneb, et tema täidetavad tööülesanded on pingutust väärt | <i>a b c d e</i> |
| 6. Minu üksus tunneb, et tema töö on mote | <i>a b c d e</i> |
| 7. Minu üksus saab ülesannete täitmiseks valida erinevaid meetodeid | <i>a b c d e</i> |
| 8. Minu üksus määrab ühiselt, kuidas üksuses asju tehakse | <i>a b c d e</i> |
| 9. Minu üksus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhisteta | <i>a b c d e</i> |
| 10. Minu üksuse tegevusel on firma klientidele positiivne mõju | <i>a b c d e</i> |
| 11. Minu üksus täidab ülesandeid, mis on ettevõtte jaoks olulised | <i>a b c d e</i> |
| 12. Minu üksuse tegevusel on ettevõttele positiivne mõju | <i>a b c d e</i> |

B OSA – Vastastikune sõltuvus läbi eesmärgi (Van der Vegt et al., 2001)

Palun kasuta hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi, e – iseloomustab väga hästi

- | | |
|--|------------------|
| 1. Me saame piisavalt tagasisidet oma üksuse tulemuste kohta | <i>a b c d e</i> |
| 2. Me vastutame oma üksuse tulemuste eest kollektiivselt | <i>a b c d e</i> |
| 3. Me saame regulaarset tagasisidet oma üksuse toimimise kohta | <i>a b c d e</i> |
| 4. Ma teame, milliseid eesmärgi me peaksime kollektiivina saavutama | <i>a b c d e</i> |
| 5. Me saame regulaarselt infot, mida meie üksuselt oodatakse | <i>a b c d e</i> |
| 6. Meil on mitu selget eesmärki, mida meie kui üksus peame saavutama | <i>a b c d e</i> |

Lisa 1 järg

C Osa – vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse (Pearce & Gregersen 1991)

Palun kasuta hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi, e – iseloomustab väga hästi

- | | |
|--|------------------|
| 1. Oma tööülesannete täitmisel teevad üksuse liikmed tihedat koostööd | <i>a b c d e</i> |
| 2. Üksuse liikmed peavad üksteisega sageli oma tegemisi koordineerima | <i>a b c d e</i> |
| 3. Viisil, kuidas üksuse iga üksik liige oma tööd teeb, on tugev mõju teistele üksuse liikmetele | <i>a b c d e</i> |

D Osa (2 osa) - töörahulolu (Hackman & Oldham (1975) ja Allen & Meyer (1990))

Palun kasuta hindamiseks järgmist skaalat:

a - ei iseloomusta üldse; b - iseloomustab halvasti; c - iseloomustab mõningal määral; d - iseloomustab hästi, e – iseloomustab väga hästi

I. Osa

- | | |
|---|------------------|
| 1. Olen rahul saadava palga ja soodustuste suurusega | <i>a b c d e</i> |
| 2. Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan | <i>a b c d e</i> |
| 3. Olen rahul üldise juhtimise kvaliteediga, mida tööl kogen | <i>a b c d e</i> |

II. Osa

- | | |
|--|------------------|
| 1. Ettevõtte X tähendab mulle isiklikult palju | <i>a b c d e</i> |
| 2. Ma tunnen, et olen ettevõttega X emotsionaalselt seotud | <i>a b c d e</i> |
| 3. Ma tunnen, et kuulun ettevõttesse X | <i>a b c d e</i> |

II.

E Osa – struktuurne meeskondlik võimustamine (Marks, Marhieu & Zaccarro 2001 mudeli baasil aluseks võetud Mathieu & Marks 2006 avaldamata)

Palun jagage 10 punkti vastavalt sellele, kes teie ettevõttes antud tegevuse eest vastutab:

a - see on minu või minu osakonna ühine kohustus; b - see on üksuse juhi / meistri kohustus; c - see on tootmisjuhi kohustus; d - see on ettevõtte juhtkonna kohustus

Näide: Kelle kohustus on kodu korrashoid?

ema – 4 isa – 4 poeg – 2 (Kokku 10)

Lisa 1 järg

1.Kelle ülesanne on:

1. Ühtse arusaama loomine, millist panust ettevõtte meilt ootab ☐ ☐ ☐ ☐
2. Meie varasemate töötulemuste analüüsimine ☐ ☐ ☐ ☐
3. Igapäevaste tööprotsesside muutmine (kindlustamaks tulevikus paremat tulemuslikkust)? ☐ ☐ ☐ ☐
4. Ühtse arusaama loomine, mida kliendid ja omanikud meilt ootavad ☐ ☐ ☐ ☐

II.Kelle ülesanne on:

1. Seada meie osakonnale eesmärgid? ☐ ☐ ☐ ☐
2. Tagada, et kõik meie osakonna liikmed saaksid püstitatud eesmärgist selgelt aru? ☐ ☐ ☐ ☐
3. Seada eesmärgid tähtsuse alusel järjekorda? ☐ ☐ ☐ ☐
4. Vaadata, et see, kuidas me asju teeme, ei tekitaks probleeme juurde mõnes teises osakonnas või üksuses ☐ ☐ ☐ ☐

III.Kelle ülesanne on:

1. Luua pädev tegevuskava, et meie osakond saaks meile seatud eesmärgid täita ☐ ☐ ☐ ☐
2. Hinnata, kas see, kuidas me asju teeme, viib meid sihile ☐ ☐ ☐ ☐
3. Hinnata, kas meie osakonna sisemised tööprotsessid on edu saavutamiseks piisavalt head ☐ ☐ ☐ ☐
4. Tagavaraplaanide väljatöötamine (näiteks kui gripi tõttu jääb suur osa töötajaid korraga haigeks) ☐ ☐ ☐ ☐

IV.Kelle ülesanne on:

1. Jälgida, kuidas eesmärkide täitmine edeneb ☐ ☐ ☐ ☐
2. Küsida tagasisidet hindamaks, kuidas meil läheb (näiteks klientidelt või juhtkonnalt) ☐ ☐ ☐ ☐
3. Jälgida, et oleksime eesmärkide täitmisega graafikus ☐ ☐ ☐ ☐

4. Meie osakonna liikmete teavitamine, kui oleme eesmärgi saavutanud

☐☐☐☐

Lisa 1 järg

V.Kelle ülesanne on:

1. Jälgida, et tööks vajalikud seadmed / vahendid on olemas ja
töökorras

☐☐☐☐

2. Jälgida, et töökeskkond oleks korras (näiteks ohutus, tervishoid jms)

☐☐☐☐

3. Jälgida, et meil oleks meie eesmärkide täitmiseks piisavalt inimesi

☐☐☐☐

4. Jälgida, et meie tööplaanid vastaksid üldisele tootmisplaanile

☐☐☐☐

VI.Kelle ülesanne on:

1. Jälgida, et töö sujuvaks kulgemiseks vajalikest käitumisreeglitest
peetakse kinni (näiteks õigeaegne tööle tulemine)

☐☐☐☐

2. Juhtida tähelepanu olukorrale, kus kokkulepitud tootmis- ja
kvaliteedinormidest ei peeta kinni

☐☐☐☐

3. Ümberkorralduste tegemine, kui mõni töötaja vajab abi oma
ülesannete täitmisel

☐☐☐☐

4. Meeskonna liikmete informeerimine, kui tehtud töö ei vasta nõuetele

☐☐☐☐

VII.Kelle ülesanne on:

1. Tagada, et kogu töö tegemiseks vajalik info oleks pidevalt olemas

☐☐☐☐

2. Tagada, et me pingutaksime ühes rütmis (kui kusagil on
ülekoormus, siis teised ei tee asju, mis ülekoormust veelgi suurendaks)

☐☐☐☐

3. Tegevuste üksteisega kooskõlastamine (nii osakonna sees kui
osakondade ja üksuste vahel)

☐☐☐☐

4. Jälgida, et töö saaks valmis siis, kui tellija/tarbija seda vajab

☐☐☐☐

Lisa 1 järg

F Osa – üldised küsimused

1. Kui hästi Te tunnete oma kolleege, *Ei tunne üldse* *Vähe* *Keskmiselt* *Hästi* *Väga hästi*
kellega otseselt koos töötate?

2. Mitu aastat (kui alla 1 aasta, siis mitu kuud) olete töötanud
ettevõttes X?

___ aastat ___ kuud

- | | |
|--|--------------------------------|
| 3. Kui kaua olete töötanud oma hetke ametikohal? | ___ aastat ___ kuud |
| 4. Milline on Teie haridus? | põhi kesk keskeri kõrg muu |
| 5. Millise tööajaga töötate? | täis osaline |
| 6. Sugu | mees naine |
| 7. Millisesse vanusevahemikku kuulute? | 18-24 25-34 35-44 45-54 55-... |

Lisa 2

	Väide (1- ei iseloomusta üldse, 5 -iseloomustab väga hästi)	\bar{X}	M_e	M_o	σ
A osa					
	Meeskonna psühholoogiline võimustamine kokku	3,87	4	3,92	0,91
1.	Minu üksus usub endasse	3,63	4	3	0,88
2.	Minu üksus suudab palju korda saata, kui ta kõvasti tööd teeb	4,15	4	4	0,78
3.	Minu üksus usub, et ta võib olla väga tulemuslik	4,08	4	4	0,80
4.	Minu üksus usub, et tema poolt täidetavad tööülesanded on väga olulised	4,06	4	4	0,87
5.	Minu üksus tunneb, et tema täidetavad tööülesanded on pingutust väärt	3,95	4	4	0,89
6.	Minu üksus tunneb, et tema töö on mõte	4,05	4	4	0,88
7.	Minu üksus saab ülesannete täitmiseks valida erinevaid meetodeid	3,63	4	4	1,01
8.	Minu üksus määrab ühiselt, kuidas üksuses asju tehakse	3,53	4	4	1,13
9.	Minu üksus teeb oma valikud ise, ilma juhtkonnapoolsete juhusteta	3	3	3	1,13
10.	Minu üksuse tegevusel on firma klientidele positiivne mõju	3,89	4	4	0,98
11.	Minu üksus täidab ülesandeid, mis on ettevõtte jaoks olulised	4,38	5	5	0,74
12.	Minu üksuse tegevusel on ettevõttele positiivne mõju	4,1	4	4	0,82
B osa					
	Vastastikune sõltuvus läbi eemärki kokku	3,94	4	4,5	0,95
1.	Me saame piisavat tagasisidet oma üksuse tulemuste kohta	3,77	4	4	1,05
2.	Me vastutame oma üksuse tulemuste eest kollektiivselt	3,93	4	4	0,90
3.	Me saame regulaarset tagasisidet oma üksuse toimimise kohta	3,88	4	4	0,92
4.	Ma teame, milliseid eesmärke me peaksime kollektiivina saavutama	4,07	4	5	0,93
5.	Me saame regulaarselt infot, mida meie üksuselt oodatakse	3,99	4	5	0,98
6.	Meil on mitu selget eesmärki, mida meie kui üksus peame saavutama	4,01	4	5	0,93
C osa					
	Vastastikune sõltuvus läbi töökorralduse kokku	3,90	4,00	4,67	0,99
1.	Oma tööülesannete täitmisel teevad üksuse liikmed tihedat koostööd	3,91	4,00	5,00	1,02
2.	Üksuse liikmed peavad üksteisega sageli oma tegemisi koordineerima	3,79	4,00	4,00	0,98
3.	Viisil, kuidas üksuse iga üksik liige oma tööd teeb, on tugev mõju teistele üksuse liikmetele	3,99	4,00	5,00	0,96

D osa					
	Töörahulolu kokku	3,38	3,00	3,00	1,01
1.	Olen rahul saadava palga ja soodustuste suurusega	3,99	2	1	1,16
2.	Olen rahul inimestega, kellega tööl suhtlen ja koos töötan	2,12	4	4	0,89
3.	Olen rahul üldise juhtimise kvaliteediga, mida tööl kogen	4,04	3	4	0,98
	Kuuluvuse tunne kokku	2,92	3	3	1,12
1.	Ettevõtte X tähendab mulle isiklikult palju	2,99	3	3	1,15
2.	Ma tunnen, et olen ettevõttega X emotsionaalselt seotud	2,71	3	3	1,14
3.	Ma tunnen, et kuulun ettevõttesse X	3,07	3	3	1,08

Lisa 3

Korrelatsioon võimustamise komponentide vahel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tähendusrikkus 1											
Tähendusrikkus 2	0,57										
Tähendusrikkus 3	0,59	0,72									
Võimekus 1	0,55	0,61	0,62								
Võimekus 2	0,50	0,52	0,52	0,71							
Võimekus 3	0,36	0,49	0,41	0,53	0,58						
Autonoomia 1	0,65	0,39	0,51	0,48	0,53	0,38					
Autonoomia 2	0,44	0,48	0,35	0,33	0,50	0,34	0,58				
Autonoomia 3	0,49	0,28	0,43	0,20	0,24	0,10	0,53	0,32			
Mõju 1	0,52	0,52	0,45	0,61	0,51	0,54	0,41	0,48	0,34		
Mõju 2	0,47	0,59	0,49	0,55	0,48	0,44	0,28	0,44	0,11	0,56	
Mõju 3	0,42	0,42	0,46	0,49	0,38	0,35	0,42	0,22	0,37	0,69	0,60
<i>Usaldusnivoo 0,01 (v.a kollasega märgitud)</i>											

Korrelatsioon võimustamise nelja komponendi vahel

	1	2	3	4
Tähendusrikkus				
Võimekus	0,65			
Autonoomia	0,63	0,5		
Mõju	0,63	0,65	0,5	
Psühholoogiline võimustamine	0,86	0,81	0,83	0,74
<i>Usaldusnivoo 0,01</i>				

Korrelatsioon psühholoogilise võimustamise, vastastikuse sõltuvuse läbi eesmärgi ja töökorralduse ning töörahulolu vahel

	1	2	3	4	5	6
Eesmärk						
Töökorraldus	0,72					
Rahulolu	0,37	0,43				
Tähendusrikkus	0,58	0,56	0,23			
Võim	0,55	0,54	0,35	0,65		
Autonoomia	0,5	0,46	0,25	0,63	0,5	
Mõju	0,54	0,54	0,29	0,63	0,65	0,5
<i>Usaldusnivoo 0,01</i>						

Lisa 4

Tabelid, mis puudutavad ülemineku ja tegevuse etappe.

Tabel Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe esimese allosa ülemineku protsesside kohta

Osakond		Minu/minu osakonna kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	2,4	3,0	2,3	2,3
	σ	1,17	,18	,48	,78
2	Keskmine	1,7	2,9	2,8	2,17
	σ	,94	1,42	2,03	1,12
3	Keskmine	1,23	2,64	2,96	2,9
	σ	1,09	1,71	1,38	2,14
4	Keskmine	7,5	1,25	,0	1,25
	σ	3,54	1,77	,0	1,77
5	Keskmine	,75	1,5	2,75	4,38
	σ	1,06	2,12	1,77	0,53
6	Keskmine	2,13	4,25	3,63	,0
	σ	,53	2,47	1,94	,0
7	Keskmine	1,53	2,81	2,78	2,36
	σ	0,88	0,74	0,65	1,19
8	Keskmine	1,56	3,55	2,43	2,75
	σ	1,4	0,81	1,23	1,62
9	Keskmine	2,96	3,05	2,04	2,2
	σ	3,86	2,75	1,4	2,87
11	Keskmine	2,4	3,1	2,9	1,6
	σ	1,13	0,79	1,01	1,16
Kokku	Keskmine	1,9	2,9	2,62	2,4
	σ	1,82	1,49	1,45	1,74

Tabel Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe teise allosa ülemineku protsesside kohta

Osakond		Minu/minu osakonna kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,85	3,25	2,15	2,75
	σ	0,98	1,29	0,86	1,58

2	Keskmine	1,75	3,45	3,6	1,15
	σ	1,54	2,02	2,93	1,55
3	Keskmine	1,44	4,24	2,16	2,36
	σ	2,21	2,72	1,49	1,14
4	Keskmine	5	1,67	2,5	0,83
	σ	5	2,89	2,5	1,44
5	Keskmine	1	2,63	2,74	3,63
	σ	0,71	1,24	1,77	,177
6	Keskmine	0	4,37	3,13	2,5
	σ	0	6,19	2,65	3,54
7	Keskmine	1,9	3,19	3,11	1,9
	σ	0,66	0,95	1,34	1,43
8	Keskmine	0,46	5,93	2,61	1
	σ	0,8	3,63	2,66	1,22
9	Keskmine	1,71	2,75	3	2,13
	σ	0,87	1,7	1,8	1,62
11	Keskmine	0,42	7,46	2	0,13
	σ	0,9	1,53	1,89	0,31
Kokku	Keskmine	1,36	4	2,7	1,5
	σ	1,87	2,64	1,98	1,48

Tabel Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe kolmanda allosa ülemineku protsesside kohta

Osakond	Minu/minu osakonna kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1 Keskmine	1,05	3,15	3,35	2,45
σ	0,84	0,68	0,65	1,04
2 Keskmine	1,58	3,38	3,66	1,37
σ	1,21	2,61	2,64	1,68
3 Keskmine	1,24	2,91	3,36	2,39
σ	1,07	2,34	2,38	2,03
4 Keskmine	6,67	0,83	1,67	0,83
σ	3,82	1,44	1,44	1,44
5 Keskmine	1,25	4,5	2,5	1,75
σ	1,41	0,71	3,54	2,47
6 Keskmine	1,25	6,25	1,25	1,25

	σ	1,77	1,77	1,77	1,77
7	Keskmine	0,73	2,78	3,93	2,56
	σ	0,82	1,45	0,87	2,21
8	Keskmine	0,54	4,36	2,5	2,25
	σ	0,92	1,5	1,5	1,19
9	Keskmine	1,21	4,13	2,71	2,38
	σ	1,98	3,11	1,66	2,5
11	Keskmine	0,25	4,15	3,81	1,75
	σ	0,61	1,99	1,01	1,66
Kokku	Keskmine	1,28	3,38	3,1	2,24
	σ	1,71	2,22	1,96	1,83

Tabel ülemineku protsessi keskmised hinnangud kokku

Osakond		Mina/Minu üksuse kohustus	Üksusejuhi/ meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,77	3,18	2,6	2,45
	σ	0,71	0,64	0,57	0,96
2	Keskmine	1,67	3,26	3,39	1,68
	σ	1	1,53	2,18	1,03
3	Keskmine	1,29	3,28	2,82	2,17
	σ	1,07	1,76	1,12	1,17
4	Keskmine	5,83	0,42	1,39	1,11
	σ	4,17	0,59	1,27	1,27
5	Keskmine	0,92	3,5	2,67	3,17
	σ	1,06	.	2,36	0,47
6	Keskmine	0,71	4,96	2,67	1,25
	σ	1	3,48	2,12	1,77
7	Keskmine	0,98	3,24	3,1	2,38
	σ	0,68	0,37	0,75	1,35
8	Keskmine	0,85	4,86	2,04	2,17
	σ	0,87	1,34	1,21	0,63
9	Keskmine	1,96	3,37	2,58	2,22
	σ	2,11	1,25	1,43	1,22
11	Keskmine	1,03	4,9	2,71	1,22
	σ	0,83	1,22	1,22	0,83
Kokku	Keskmine	1,5	3,5	2,76	2,01
	σ	1,55	1,62	1,42	1,14

Tabel. Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe esimese allosa tegevuse protsesside kohta

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,13	4,5	3,06	1,31
	σ	1,31	0,82	1,51	1,14
2	Mean	0,94	3,81	4,13	1,12
	σ	1,06	2,57	2,55	1,16
3	Keskmine	1,39	3,4	3,11	2,1
	σ	1,03	1,32	1,7	1,12
4	Keskmine	5,67	3,17	1	0,16
	σ	3,88	2,75	1,32	0,29
5	Keskmine	0	3,38	4,25	2,3750
	σ	0	1,24	0,35	1,6
6	Keskmine	0,25	5,63	2,88	1,25
	σ	0,35	4,42	3,01	1,77
7	Keskmine	0,7	2,85	3,93	1,63
	σ	0,8	1,42	1,62	1,07
8	Keskmine	0,21	4	3,21	2,57
	σ	0,46	2,09	1	1,34
9	Keskmine	0,71	5,3	3,63	0,88
	σ	1,17	2,23	2,23	0,92
11	Keskmine	0,46	5,17	3,33	1,13
	σ	0,9	2,29	1,77	1,26
Kokku	Keskmine	1,06	3,87	3,42	1,56
	σ	1,52	2,02	1,88	1,23

Tabel. Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe teise allosa tegevuse protsesside kohta

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	2,05	4,85	2,25	0,85
	σ	1,45	1,64	1,64	1,19
2	Keskmine	2,33	3,63	3,29	0,75
	σ	1,82	2,37	1,61	0,91
3	Keskmine	1,93	3,85	2,4	1,74

	σ	1,31	1,9	1,27	1,68
4	Keskmine	2,5	6,67	1,67	0,83
	σ	0	1,44	1,44	1,44
5	Keskmine	1	2,25	4,13	2,75
	σ	0,71	0,35	0,18	0,35
6	Keskmine	2,25	4,38	1,88	1,5
	σ	0,35	0,88	2,65	1,41
7	Keskmine	1,06	3,14	4,06	1,75
	σ	0,53	0,49	0,76	0,71
8	Keskmine	0,62	6,53	2,19	0,66
	σ	0,94	2,92	1,78	1,22
9	Keskmine	3	2,58	1,7	2,4
	σ	1,54	1,98	1,6	2,43
11	Keskmine	0,79	4,42	3,38	1,42
	σ	1,17	1,86	1,95	1,01
Kokku	Keskmine	1,76	4,11	2,75	1,38
	σ	1,42	2,2	1,59	1,41

Tabel. Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe kolmanda allosa tegevuse protsesside kohta

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	0,6	5,4	2,3	1,7
	σ	,379	2,98	1,57	1,44
2	Keskmine	2,27	3,88	3,42	0,44
	σ	1,17	2,91	2,21	0,8
3	Keskmine	2,24	3,89	2,61	1,04
	σ	1,59	1,55	1,37	1,17
4	Keskmine	3,75	4,58	1,67	0
	σ	5,45	4,39	2,89	0
5	Keskmine	2,13	4	3,38	0,5
	σ	0,53	0	1,24	0,71
6	Keskmine	0	5,63	3,13	1,25
	σ	0	0,88	0,88	1,77
7	Keskmine	1,47	3,6	3,63	1,25
	σ	0,98	0,52	0,6	1,06
8	Keskmine	1,19	6,28	2,06	0,5
	σ	1,11	2,82	1,42	0,95

9	Keskmine	3,33	4	2,13	0,96
	σ	3,77	1,46	1,97	0,98
11	Keskmine	1,08	5,63	3,13	0,17
	σ	1,43	2,41	2,76	0,3
Kokku	Keskmine	1,92	4,46	2,77	0,82
	σ	1,95	2,28	1,75	1,05

Tabel. Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe neljanda allosa tegevuse protsesside kohta

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1	Keskmine	1,25	4,4	3,8	0,55
	σ	0,47	0,6	0,21	0,87
2	Keskmine	1,18	4,09	4,09	0,64
	σ	1,17	2,62	2,69	0,93
3	Keskmine	1,67	3,81	2,78	1,74
	σ	2,08	2,18	1,62	1,47
4	Keskmine	5,83	3,33	1,67	0,83
	σ	3,82	3,82	1,44	1,44
5	Keskmine	1,5	3,75	4,5	0,25
	σ	0	0,35	0,71	0,35
6	Keskmine	0	4,38	5	0,63
	σ	0	0,88	0	0,88
7	Keskmine	1	3,83	3,66	1,69
	σ	0,86	0,63	0,53	1,25
8	Keskmine	0,75	6,22	2,13	0,97
	σ	0,92	2,99	1,74	1,35
9	Keskmine	1,29	5,13	4,13	0,71
	σ	1,12	2,54	1,69	0,98
11	Keskmine	0,67	4,75	4,04	0,83
	σ	0,75	0,95	2,2	1,04
Kokku	Keskmine	1,38	4,38	3,38	1,1
	σ	1,76	2,24	1,85	1,24

Tabel Osakondade keskmised hinnangud ja standradhälbe tegevuse etapi tervikuna kohta

Osakond		Mina/minu üksuse kohustus	Üksuse juhi/meistri kohustus	Tootmisjuhi kohustus	Juhtkonna kohustus
1,0	Keskmine	1,356	5,13	2,7	0,81
	σ	0,66	1,28	0,76	0,78
2,0	Keskmine	1,72	3,78	3,68	0,83
	σ	0,94	2,33	2,08	0,81
3,0	Keskmine	1,81	3,74	2,77	1,67
	σ	1,08	1,36	1,09	1,09
4,0	Keskmine	4,44	4,44	1,5	0,46
	σ	3,27	2,59	1,57	0,4
5,0	Keskmine	1,16	3,34	4,06	1,47
	σ	,044	0,13	0,62	0,75
6,0	Keskmine	0,63	5	3,22	1,16
7	Keskmine	1,21	3,56	3,79	1,47
	σ	0,65	0,32	0,39	0,88
8	Keskmine	0,64	6,11	2,21	1,05
	σ	0,73	2,46	1,29	0,88
9	Keskmine	2,19	4,13	2,66	1,33
	σ	1,69	1,39	1,4	0,39
11	Keskmine	0,75	5,3	3,47	0,89
	σ	0,89	1,66	2,08	0,62
Kokku	Keskmine	1,57	4,3	3,02	1,21
	σ	1,33	1,82	1,46	0,9

SUMMARY

STRUCTURAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND THE CONNECTIONS BETWEEN THESE EMPOWERMENT TYPES ON THE EXAMPLE OF THE PRODUCTION ENTERPRISE X

MARINA MATAŠNJOVA

Nowadays, within the ever-changing economic and social context, the heads of different companies are forced to look for different ways and tools for boosting the performance of their companies and managing them in a more effective way. In order to be successful in contemporary global business environment, every single company needs qualified, committed, development-oriented, and loyal labour force. The company, in which the operation processes are organised in a conscious and skillful way, can be more competitive, waste less time, and ensure the attainment of the goals set within the organisation.

One of the most essential tools, which helps the organisation to become even more effective, is the empowerment of employees. It is extremely important, regardless of the field of activity of the company. It should never be forgotten that the employees of the company are its most valuable asset. If they feel well while doing their work, and their opinions are taken into consideration, their performance also improves. Otherwise, the consequences can be devastating for the company. Empowerment is important, because it helps to increase the level of motivation and loyalty among employees as well as to improve the performance of the company on the whole.

In its turn, empowerment can be divided into two categories - structural and psychological. The former focuses on different conditions within the organisation, including working conditions, the relations within the team, agreements within the company, tasks, and functions. Psychological empowerment deals with the perceptions of employees, i.e. their perceptive aspect in terms of empowerment.

The research of psychological and structural empowerment is very important, because it helps to clarify which tasks and obligations and to which extent affect the emotional state of employees as well as their response to it. It is also important to find out whether there are any connections between the two concepts. It can provide the Management

Board with a better understanding of the processes that take place in their companies as well as of their impact on employees and their performance. Besides, the connections between the components and processes of psychological empowerment and structural empowerment can enable the Management Board to understand the extent, at which the employees perceive their roles within the company and how they assess their involvement into different work processes.

The notion of empowerment is widely spread, and a number of studies of this concept have been carried out globally already. In Estonia, this notion has been researched by just a few, and two bachelor papers were written on this topic last year.

The aim of the bachelor thesis is to find out whether there are connections between the components of structural and psychological empowerment on the example of the production enterprise X. In order to attain the aim of the paper, the following main tasks had to be accomplished:

- in the theoretical part, to provide the overview of the nature of the empowerment process as well as of its necessity within the company;
- to analyse theoretical aspects of empowerment, including the analysis of the attitudes of different authors to structural and psychological empowerment;
- to develop the research strategy, including the preparation of the questionnaire that would be suitable for the company that is being researched;
- to carry out the survey among the employees and to analyse the collected data;
- to provide an overview of the existence of the feeling of empowerment among the employees of the production enterprise X and to analyse it in detail;
- to reveal the connections between structural and psychological types of empowerment.

The bachelor thesis is divided into two parts. The first part is theoretical, and it deals with the essence of empowerment and its necessity within an organisation. The evidence-based part first of all provides an overview of the production enterprise X and also includes the analysis of the data collected with the help of the questionnaire. The combination of the models developed by different authors was used as the basis for the questionnaire (Kirkman and Rosen 1997; Hackman, Oldham 1975 ja Allen, Meyer

1990; Pearce and Gregersen 1991; Van der Vegt *et al.* 2001; Marks, Mathieu and Zaccaro 2001). The questionnaire helped to obtain both general information about the employees at the production enterprise X and specific information and opinions, which enabled the author to assess structural and psychological empowerment.

When defining empowerment, it is difficult to come up with a single specific definition, which would describe every single aspect of the process. The term is mainly used to associate it with the activities of a company and management techniques used within it. Empowerment can be divided into two categories - structural and psychological. The former regards empowerment, proceeding from the organisation-centred macroaspects, which are delegating authority, participation and decision-making, involvement, leadership, autonomy, performance. This concept cannot be regarded as an integral one, since the aspects that are connected with the perceptions of the employees are not taken into consideration, although they are very important from the point of view of good performance and the company as a whole. Psychological empowerment studies the way employees react to the process of empowerment both structurally and psychologically.

Psychological empowerment is mainly focused on individual aspects - inside motivation, self-esteem, perceptions, reaction. Different kinds of research studying psychological empowerment are mainly concentrated on both individual and group levels. In order to analyse psychological empowerment, the four-dimension model has been developed. All four components are important for the analysis of the feeling of empowerment: meaning, competence, self-determination, impact.

In order to analyse the structural empowerment, the activities of the company are provisionally divided into two phases – the transition phase and the action phase. Transition phase are periods of time when teams focus primarily on planning activities to guide the accomplishment of team goal objective. This phase includes: processes of mission analysis, goal specification and strategy formulation. Second phase includes four processes: monitoring progress toward goals, systems monitoring, team monitoring and backup, coordination. Action phases are periods of time when team conduct activities leading directly to goal accomplishment.

Within the present bachelor thesis, it was revealed whether there is a connection between the structural and psychological types of empowerment and their components at the production enterprise X. It became clear that there is a strong positive connection between psychological empowerment and its components. At the same time, there is a moderately strong connection between all four components. There have been statistically weak essential connections between the components and processes of structural and psychological empowerment, and these connections were only present between some of the components, which is a mostly negative trend.

The strategy formulation at the production enterprise X does not have any statistically crucial impact on the level of the feeling of empowerment of the employees, which means that for them, the involvement and participation in the strategy formulation processes at the company are not important while they are doing their work. At the same time, the feeling of commitment of the employees to the company was assessed as relatively low by the employees. Besides, the belief of the employees of the production enterprise X into their capability to act in a more efficient way does not depend on the participation in the analysis of the mission, setting goals, or strategy formulation at the company.

Neither was there a connection between the employees and their perception of their obligations in terms of what it means for them not to be involved in the processes of setting goals, shaping the strategy, and analysing the mission. It is rather the competence of the Management Board. It means that the involvement of the employees of the production enterprise X and their participation in the planning processes does not have any impact on their feeling of self-determination.

The employees of the production enterprise X feel that as long as the Management Board monitors their success, their belief into their capabilities and the meaning of what they do decreases. Besides, the employees feel that as long as the Management Board monitors the work of the group, the level of their freedom in making decisions over the way of accomplishing job tasks also decreases as well as their performance. They feel that the importance of what they do is diminishing, and the impact of what they do on their performance weakens. It brings us to a conclusion about the perceptions the employees have of their work. If the Management Board increases the level of

coordination of processes within the company, the employees feel that their level of freedom in making decisions over the way they accomplish job tasks decreases as well as their performance. They also feel that the importance of what they do is diminishing as well as the impact of what they do on the performance of the company.

The analysis of structural and psychological empowerment at the production enterprise X and the interconnection of different components of these types of empowerment allows to make suggestions to the Management Board, to which special attention should be paid. In the course of the analysis of the activities of the production enterprise X, it was revealed that the employees generally assess their involvement and participation in decision-making processes on a lower level than, for example, the participation in those processes of division managers or production managers. It can cause overall decrease in motivation. In addition to that, the feeling of autonomy, or independence, while doing work was not assessed as high by the employees. It is an important component of empowerment, the lack of which can cause a decrease in the level of empowerment. The Management Board should consider the implementation of the strategy, which would provide the employees with a higher level of freedom in making decisions concerning their job tasks and also to take more responsibility for what they do. It would also allow to increase the level of their motivation for accomplishing job tasks in a better way and for improving results.

At the stage, on which important preliminary processes take place (planning the strategy, clarifying the mission, setting goals), the involvement of employees was very insignificant. The Management Board should pay special attention to that and should carry out its activities in a way that would allow to involve employees in those processes. Through the involvement of employees, new ideas could be generated for improving the operation processes.

One of the most important aspects which was revealed in the course of carrying out this analysis was the fact that the feeling of commitment of the employees was at a relatively low level. It is accompanied by dissatisfaction in relation to co-workers, with whom they contact on a daily basis, which definitely manifests itself on their performance. In addition to that, the emotional bond with an employer does not mean much to them, which in its turn reduces motivation for working. The circumstance

which causes that should be studied more thoroughly, since it can pose a significant problem for the company in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marina Matašnjova (48807092767)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
„Struktuurne ja psühholoogiline võimustamine ja nendevahelised seosed
Tootmisettevõtte X näitel“ mille juhendajad on Elar Killumets, Kulno Türk,

reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;
üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas
digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartu, 27.05.2014.

Allkiri_____